

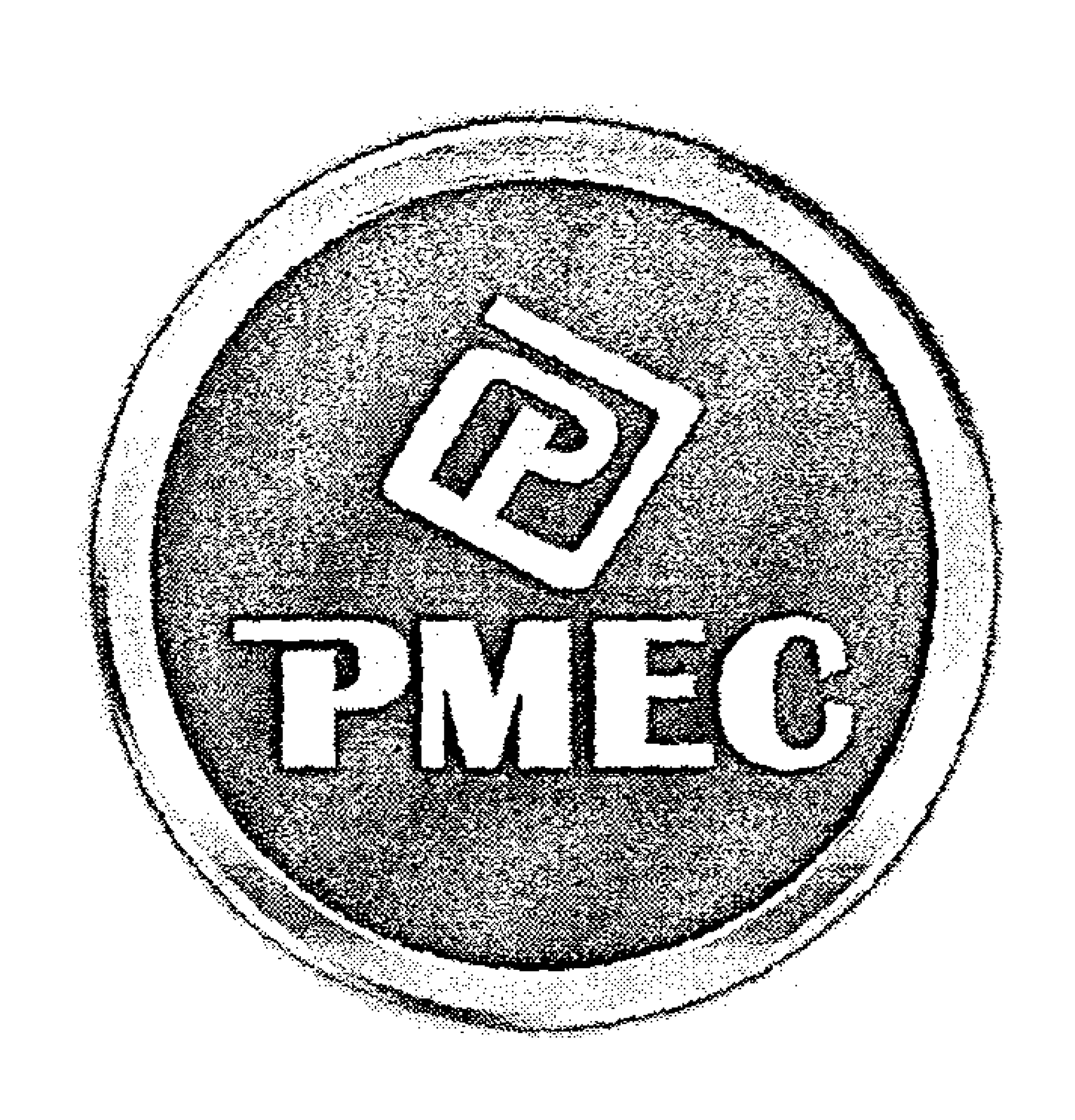
KNOWLEDGE Skills Attitude

المناهج التدريبية

الدافعية وحوافز العمل

134

Motivation & Incentives



الدافعية وحوافز العمل



٢٠١١

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 977-337-007-0

رقم الإيـــداع: 2000/9703

المحتويات

المهارات السلوكية

في مجال تحفيز العاملين

مقدمة:

إفترض أنك كمدير محظوظ قد توفر لك المرؤوسين الذي تتوافق مؤهلاتهم وقدراتهم مع متطلبات الوظائف في القسم أو الإدارة التي تشرف عليها. إفترض أيضاً أن هؤلاء المرؤوسين قد توفر لهم كل الوسائل المساعدة لأداء الأعمال المنوطة بهم. هل يمكنك الجزم بأن هؤلاء العاملين سوف ينجزون الأعمال المطلوبة منهم بأعلي مستوي ممكن من الكفاءة؟

إن الإجابة علي هذا السؤال بالطبع هي بالنفي. ذلك أن معادلة الأداء المرتفع هي:

أداء مرتفع = القدرة علي الأداء × الرغبة في الأداء

PMEC

وهكذا .. فإنه بدون الرغبة في الأداء (درجة عالية من تحفيز المرؤوس بواسطة الرئيس أو المدير) لا يمكن ضمان مستوي عالي من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن إستخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب. وهنا قد يكون من المفيد الإشارة إلي أن ما نقصده هنا بتعبير الأداء هو الأداء بالمعني الواسع حيث يشمل ذلك بالإضافة إلي كمية العمل وجودة العمل إنخفاض معدلات الدوران والغياب والتأخر عن العمل.

أسباب إنخفاض الإنتاجية وعلاقة هذه الأسباب بتحفيز العاملين

من الشائع أن تسمع المديرين يشكون من أن العاملين لم يعودوا يعملون بأقصى طاقاتهم كما كان الحال في الماضي. ومن واقع نتائج البحوث في هذا المجال فإنه من الممكن الإشارة إلى خمسة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع ما من الحوافز:

١. عدم جاذبية حزمة الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها. ذلك أنه من الأخطاء الشائعة إفتراض أن العاملين متساوين من حيث تأثير الحافز المعين عليهم. بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز غير المادي (مثلاً فرص الترقية أو فرص التدريب التي توفرها المنظمة). وبالطبع فإنه ما لم يكن الحافز مرغوباً فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء سوف يقترب من الصفر.

٢. ضعف العلاقة بين المكافأة (الحافز) والأداء. ذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (أو أي حافز آخر) بالإنتاج (أو الأداء في المنظمات الخدمية) فإنه نادراً ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.

٣. عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد أو غير العادي.

٤. عدم ثراء الوظيفة نفسها بحيث تجذب الموظف لبذل جهود غير عادية وإستغلال إمكانياته ومهاراته في الإرتقاء بمستوى الأداء. وهنا تجدر الإشارة إلا أن معظم الوظائف في منطقتنا العربية هي وظائف مبسطة إلى حدٍ كثيراً ما يثير الملل.

٥. ضعف إشتراك العاملين أو أخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقومون بأدائها. الأمر الذي يجعل من هذه الأعمال تكليفاً أكثر منها إحتياجاً أو إشباعاً.

PMEC

الإحتياجات كأساس لتحفيز العاملين

من أقدم الأسس أو النظريات في مجال تحفيز العاملين هي نظرية Maslow والتي أطلق عليها نموذج الإحتياجات البشرية. والفرضين الأساسيين لهذه النظرية هما:

١. أن الحافز الأساسي للإنسان العامل هو مجموعة الإحتياجات التي يود إشباعها.

٢. أن هذه الإحتياجات تنظم نفسها في شكل هرمي بحيث لا يمكن ظهور مستوي معين من الإحتياجات ما لم يتم إشباع المستوي السابق عليه بشكل تام . هذه المستويات بالترتيب من أسفل إلى أعلي هي كما يلي:

أ - الإحتياجات الفسيولوجية أو الأساسية (الحاجة إلي الطعام).

ب - حاجات الأمن (الحاجة إلي المأوي أو الأمن ضد البطالة).

ج - حاجات الإنتماء (الحاجة إلي الصداقة مثلاً بين زملاء العمل).

د - الحاجة إلي الإحترام والتقدير من الآخرين.

هـ- الحاجة إلي تحقيق الذات (ما يصبو إليه الإنسان من وجوده في الحياة).

PMEC

وهنا فإننا نود إثارة الأسئلة التالية:

١. هل هذه الإحتياجات الخمسة هي ما يشعر به العاملين في منظماتنا العربية؟

٢. هل حقيقة من المستحيل أن يشعر الإنسان بالحاجة إلي إشباع مستوي أعلي قبل أن ينتهي تماماً من إشباع المستوي الأقل؟

٣ هل يمكن القول بأن هذه النظرية صالحة للتطبيق حتي الآن؟ وإذا كان ذلك صحيحاً فهل تنطبق علي كل المجتمعات أو الشرائح داخل المجتمع الواحد (بعضها فقير وبعضها غني) بنفس الدرجة ؟

وعلي عكس Maslow فإن Henry Maurray قد توصل إلى نموذج آخر للإحتياجات كأساس للحوافز أطلق عليه إسم نموذج الإحتياجات الواضحة يرفض فيه فكرة تدرج الإحتياجات في شكل هرمي، ووفقاً لهذا النموذج فإن الإحتياجات ذات الإرتباط ببيئة العمل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

١. الحاجة إلي الإنجاز والتي يمكن تعريفها بأنها "سلوك يغلب عليه الرغبة في التنافس والوصول إلي أداء ممتاز أو غير عادي"، ومن صفات هذا النوع من العاملين الآتي:

أ - الرغبة القوية في تحمل مسئولية حل المشاكل المعقدة.

ب - الرغبة القوية في التعامل مع أهداف صعبة والميل إلي تحمل المخاطرة.

ج - الرغبة القوية في الحصول علي المعلومات المرتدة بشكل مستمر عن مستوي الأداء.

د - الرغبة في الإعتماد علي الذات وعدم الإشتراك مع الآخرين عند إنجاز المهام.

٢. الحاجة إلى الانتماء والتي يمكن تعريفها بأنها "الحاجة إلى التواجد مع الآخرين والرغبة الدائمة في الحصول على موافقة المحيطين سواء على النفس أو السلوك". ومن صفات هذا النوع من العاملين الآتي:

أ- الرغبة القوية في الحصول علي موافقة الآخرين علي التصرفات والفوز بتأكيدهم المتجدد علي سلامة السلوك.

ب - الميل الواضح لتلبية رغبات والإمتثال لمعايير الآخرين خصوصاً الذين يحرصون علي صداقتهم.

ج - إهتمام واضح وحقيقي بشعور الآخرين.

وهكذا فإنه بينما نتوقع نجاح هؤلاء العاملين ذو الرغبة القوية في الإنجاز في مواقف العمل ذي الطابع التنافسي (الوظائف التي تتمتع بدرجة عالية من الإثراء مثلاً أو وظائف البحوث)، فإننا نتوقع نجاح العاملين ذو الرغبة القوية في

PMEC

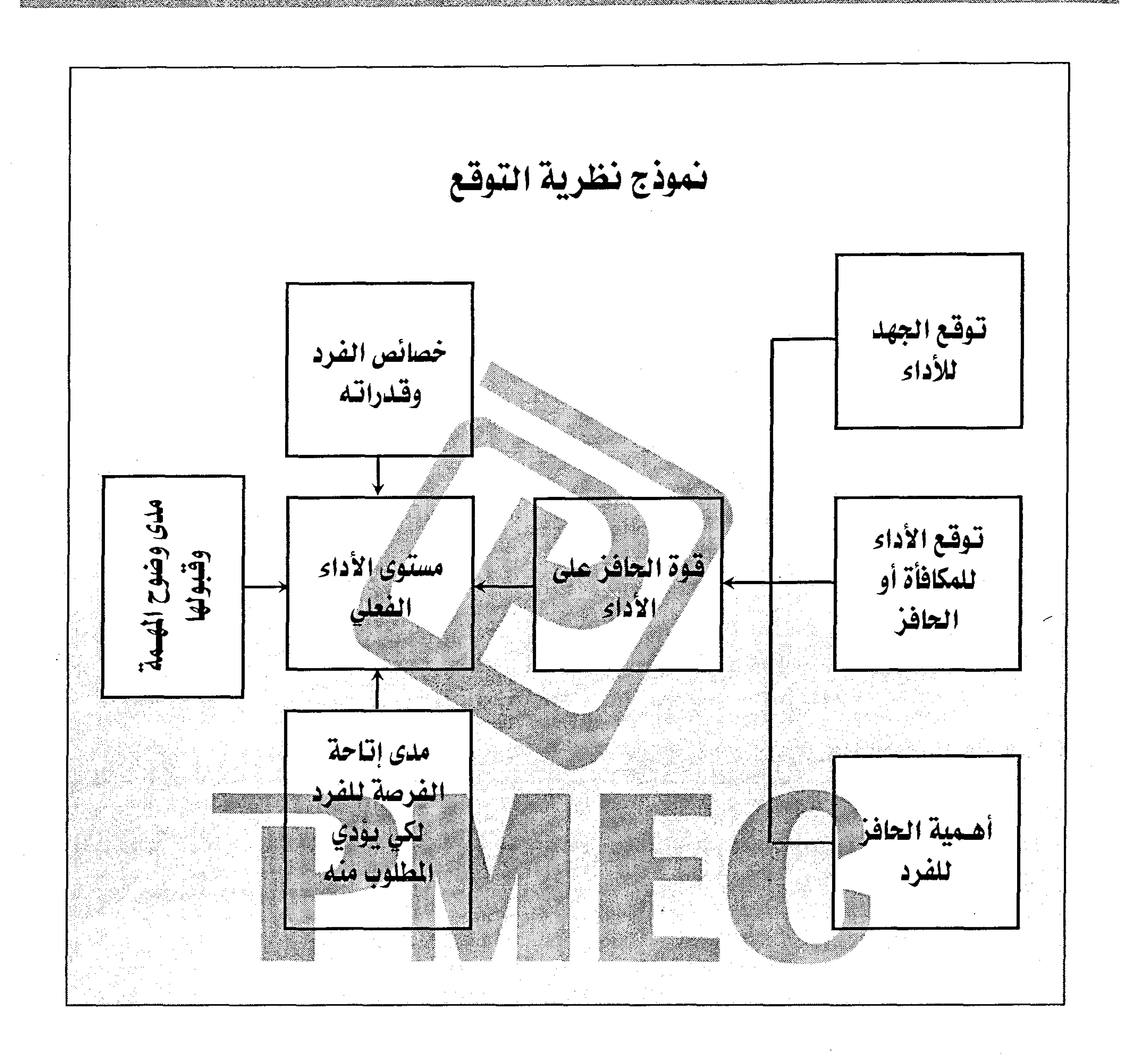
الإنتماء في مواقف العمل ذي الطابع التعاوني أو التي تحتاج إلي الإتصال بالآخرين (مثلاً وظائف البيع أو العلاقات العامة).

٣. الحاجة إلى القوة أو التأثير. والتي يمكن تعريفها "بالرغبة في التأثير في الآخرين والرغبة في السيطرة أو التحكم في البيئة المحيطة". مثل هذا النوع من العاملين عادة ما يحاول التأثير في الآخرين من خلال تقديم الأراء أو الإقتراحات أو من خلال محاولة إقناع الآخرين بقبول أرائهم . ومن خصائص هذا النوع من العاملين الطلاقة في الحديث واللباقة والرغبة الدائمة في النقاش والجدل. أيضاً فإننا نتوقع نجاح هذا النوع من العاملين في وظائف القيادة الإدارية.

التوقع كأساس لتحفيز العاملين

بداية تحسن الإشارة إلى أن نظرية التوقع كنظرية للحوافز تدخل تحت طائفة النظريات الإدراكية. حيث الإفتراض أن العاملين قبل القيام بسلوك معين (مثلاً التفاني في العمل أو عدم الغياب) يقومون بإتخاذ قرارات واعية وحسابات دقيقة على عكس نظرية التعزيز والتي تعد نظرية غير إدراكية.

حيث الإفتراض أن العاملين يستجيبون للحوافز تلقائياً دون إجراء أية حسابات أو إتخاذ قرارات. وهكذا فإنه إذا كانت النظرية الأولي تحاول الإجابة على السؤالين: ماذا يحفز العاملين؟ ولماذا يتم هذا التحفيز؟. فإن النظرية الثانية لا تشغل نفسها بمحاولة فهم عملية التحفيز هذه. وبالتالي لا تحاول الإجابة علي هذين السؤالين.



مبادئ النظرية

إن أبسط وسيلة لفهم مبادئ نظرية التوقع هي تقسيم النموذج أعلاه إلى قسمين رئيسيين. يحاول القسم الأول منه الإجابة على السؤال الخاص بأسباب تحفيز الفرد على الأداء. بينما يحاول القسم الثاني الإجابة على السؤال الخاص بأسباب الأداء الفعلي. وفيما يتعلق بأسباب تحفيز الفرد على الأداء فإن النظرية تقدم مصطلحين هما: Valence / Expectancy والمقصود بالمصطلح الأول هنا (التوقع) إعتقاد الشخص

فيما يتعلق بإحتمال أن يؤدي سلوك معين (مثلاً التفاني في العمل) إلى نتيجة ما (مثلاً ترقية أو زيادة في الأجر).مثل هذا الإحتمال عادة ما يتراوح بين صفر (السلوك لن يؤدي إلي الحصول علي النتيجة المرغوب فيها) وواحد (التأكد من أن السلوك سوف يؤدي إلي النتيجة المرغوبة). أيضاً فإنه وفقاً للنموذج فإن هناك نوعان من التوقع:

أ. توقع العلاقة بين الجهد والأداء بمعني أن بذل الجهد سوف يؤدي إلي تحقيق الأداء الذي ترغبه الإدارة.

ب. توقع العلاقة بين الأداء والحصول علي المكافأة أو الحافز.

أما المقصود بالمصطلح الثاني فهو درجة الجاذبية التي يتمتع بها الحافز من وجهة نظر الفرد شاغل الوظيفة. وهكذا فإنه لكي يحصل علي درجة تحفيز عالية فلابد من:

١) إعتقاد الفرد بقدرته علي تحقيق الأداء المطلوب.

٢) إعتقاده بأن الإدارة سوف تفي بوعدها وتعطي المكافأة بمجرد إنجاز الأداء المطلوب.

٣) وأخيراً يلزم أن تكون المكافأة المعروضة من الأهمية بمكان بالنسبة للفرد شاغل الوظيفة.

أما فيما يتعلق بالسؤال الثاني والخاص بأسباب الأداء الفعلي فيمكن حصرها في الأسباب التالية:

أ. مستوي الحافز لدي الفرد علي الأداء.

ب. صفات الفرد وقدراته علي الأداء.

ج. وضوح الدور المطلوب وقبوله من جانب الفرد شاغل الوظيفة.

د. عدم وجود معوقات تحول بين الفرد وتنفيذ المهمة.

PMEC

دروس للمديرين من واقع نظرية التوقع

لكي يمكنك كمدير رفع مستوي الحافز ومستوي الأداء لدي مرؤوسيك حاول الآتي:

أ. حاول تقوية العلاقة بين جهد الموظف وأدائه من خلال التدريب وتقديم المشورة.

ب. حاول تقوية العلاقة بين الأداء أو إنجاز المهام والحصول على المكافآت أو الحوافز المتاحة، ويتم ذلك أولاً من خلال إرشاد المرؤوسين إلى نوعية الأداء الذي من الممكن أن يؤدي إلى الحصول على الحوافز. وثانياً من خلال وفاء المدير دائماً بوعده بحيث يتم منح المكافأة أو الحافز بمجرد تحقيق الموظف للأداء المطلوب.

ج. حاول تقديم الحوافز التي يرغبها فعلاً مرؤوسيك، الأمر الذي يسهم مباشرة في تقوية عنصر الـ Valence

د. حاول إختيار الأفراد ذو القدرات العالية على الأداء طبقاً لمتطلبات الوظائف التي تقع في نطاق إشرافك.

هـ. حاول توضيح الأدوار المطلوبة من مرؤوسيك بكل دقة، أيضاً حاول مناقشتهم حول هذه الأدوار وأخذاً بعين الإعتبار وجهات نظرهم حتي تزيد من درجة قبولهم لهذه الأدوار.

و - حاول إزالة معوقات الأداء من أمام مرؤوسيك حيث أن توافر القدرة والرغبة في الأداء لا يعني الوصول إلى أداء مرتفع إذا كان هناك معوقات تحول بين المرؤوسين إنجاز المهمة المطلوبة. فمثلاً من غير المعقول أن تطلب من مدير أحد فروع شركة الطيران......... تعظيم رقم الحاجزين إذا كان هذا الرقم يتأثر أساساً بظروف أخري (وليس جهد هذا المدير) مثل نوع البلد أو المنطقة الجغرافية.

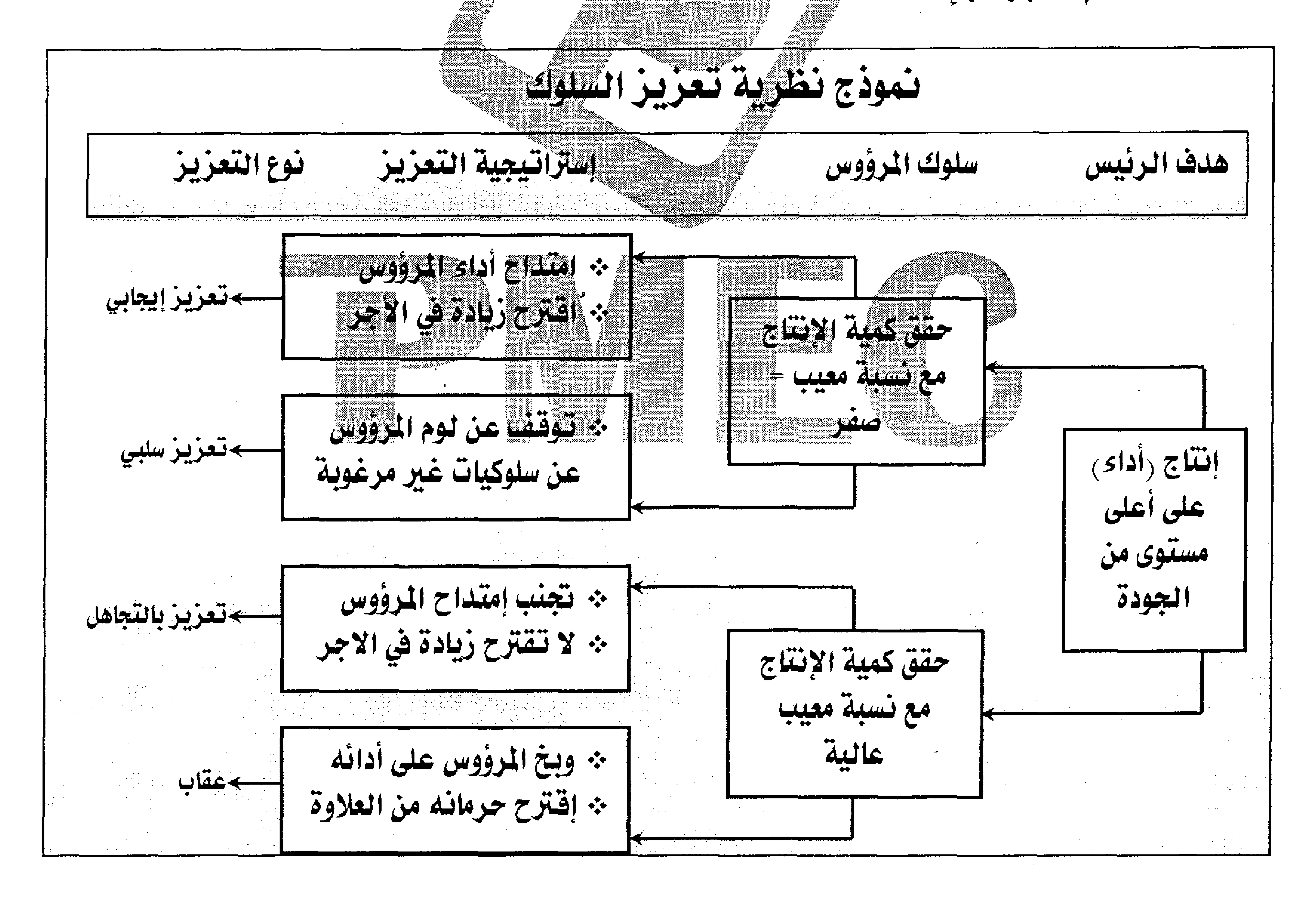
PMEC

تعزيز السلوك كأساس لتحفيز العاملين

أن نظرية تعزيز السلوك كأساس يمكن إستخدامه في مجال تحفيز المرؤوسين تقوم علي أساسين هما:

أ. مفهوم التعلم، والذي يمكن تعريفه بأنه "تغير شبه دائم في السلوك نتيجة للخبرة أو التكرار".

ب. قانون التأثير والذي بمقتضاه يمكن القول بأن "أي سلوك يترتب عليه نتائج سارة أو إيجابية سوف يكون هناك إحتمال قوي لتكراره أو إعادته". و "أن أي سلوك يترتب عليه نتائج غير سارة أو سلبية (عقاب) سوف يكون هناك إحتمال قوي لعدم تكراره أو إعادته".



مبادئ نظرية تعزيز السلوك

من النموذج السابق يمكن ملاحظة أربعة مبادئ أساسية لنظرية تعزيز السلوك كالآتي:

١. يبدأ التعزيز الإيجابي، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بنتائج إيجابية أو مرغوبة. وأبسط مثال على ذلك المدير الذي يشير برأسه بالموافقة حين يقدم أحد مرؤوسيه تعليقاً مفيداً خلال أحد الإجتماعات

٢. مبدأ التعزيز السلبي، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بتجنب تعريض المرؤوس لنتائج غير مرغوب فيها. وأبسط مثال على ذلك التوقف عن توبيخ المرؤوس الذي عادة ما يصل للعمل متأخراً عندما يصل للعمل في الوقت المحدد.

٣. مبدأ العقاب، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كلية عن طريق ربط السلوك غير المرغوب فيه بنتائج غير مرغوب فيها من قبل المرؤوس. وأبسط مثال على ذلك حرمان الموظف الذي يحضر للعمل متأخراً بصفة متكررة من العلاوة السنوية أو من الترقية.

٤. مبدأ الإخماد أو التجاهل، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كلية عن طريق الربط بين السلوك غير المرغوب فيه على أمل أن ينتهي مع الزمن. وأبسط مثال على ذلك الإمتناع عن إمتداح المرؤوس أو عدم تزكيته للترقية عندما يكون هذا المرؤوس دائم الغياب.

دروس للمدير من واقع نظرية تعزيز السلوك

عند ممارسة مبدأ الثواب (التعزيز الإيجابي) لاحظ الآتي:

أ. وضح لمرؤوسيك بكل دقة أنواع السلوكيات أو الأداء المرغوب فيها.

ب. حاول إختيار تلك الحوافز التي تحظي بقبول مرؤوسيك والتي يمكن إستخدامها كمعززات إيجابية.

ج. حاول الأخذ في الإعتبار الإختلافات الفردية بين مرؤوسيك من حيث نوع الحافز المرغوب فيه حتي تكون لهذه الحوافز قيمة عند التطبيق.

د. ليس كافياً أن تحدد لمرؤوسيك السلوك أو معدلات الأداء المتوقع الوصول إليها، بل أيضاً حاول توفير المعلومات المرتدة عن مستوي أداء مرؤوسيك الفعلي أولاً بأول.

هـ- إمنح المكافأة أو الحافز فور تحقيق السلوك أو الأداء المرغوب فيه كلما أمكن ذلك.

أما عند ممارسة العقاب فيستحسن ملاحظة الآتي:

أ. وضح لمرؤوسيك بكل دقة نوع الخطأ الذي تم إرتكابه وأيضاً التصرف الصحيح الذي كان من المفروض أن يتم.

ب. دائماً مارس العقاب بينك وبين مرؤوسيك بدون حضور طرف ثالث.

ج. مارس العقاب فور حدوث السلوك أو الأداء غير المرغوب فيه كلما أمكن ذلك.

د. حاول دائماً جعل العقاب علي قدر الخطأ.

كلمة أخيرة للمدير العربي بخصوص موضوع الحوافز..

أن السؤال الذي يطرح نفسه الآن - في ذهن المدير بعد قراءة نظريات ونماذج الحوافز - هو كما أظن وأي هذه النظريات أو النماذج تصلح للتطبيق في مجال عملي؟ والإجابة على هذا السؤال هي عليك أنت أن تختار أيها أصلح لظروف عملك.

ذلك أن وظيفة المدير في أدق وأحدث معنى لها هي وظيفة التشخيص . فكما أن وظيفة الطبيب هي تشخيص المرض وإقتراح العلاج ، فإن وظيفة المدير هي توصيف الموقف الإداري الذي يعايشه يومياً ثم الإختيار من بين هذه النظريات أو النماذج - أو حتى ما يلائم من كل منها - والذي يعتقد المدير أنه العلاج الأوفق . وطبعاً فإن مبدأ التجريب هو أحد المبادئ الهامة الذي يمكن أن يطور الإدارة العربية.

PMEC

المهارات السلوكية

في مجال إدارة جماعات العمل

أهمية جماعات العمل

أن أهمية جماعات العمل تنبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يومياً عادة ما تتم داخل جماعات العمل. لذلك فأنه من المهم للمدير أن يتذكر دائماً أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسئولاً عنها شخصياً والتي تعد بدورها جزءاً من أهداف المنظمة ككل.

وخير دليل على أهمية جماعات العمل وتأثيرها على الإرتقاء بالأداء ذلك الجدل الساخن والذي يدور حالياً حول نمط الإدارة الياباني - والذي أصطلح على تسميته بنمط Z حيث التركيز على تحقيق الأهداف من خلال جماعات العمل ومايرتبط بذلك من مبدأ الإدارة بالإجماع ودوائر الجودة إلي غير ذلك من أساليب العمل الجماعي - مقارناً بالإدارة الغربية بصفة عامة والأمريكية بصفة خاصة.

وخلاصة هذا الجدل أن التقدم الإقتصادي الياباني خلال الثلاثين عاماً الأخيرة والذي لاتستطيع الولايات المتحدة مجاراته - خصوصاً معدل النمو في الإنتاجية والسيطرة على سوق الصادرات العالمي - يرجع بالدرجة الأولي إلى نمط الإدارة الياباني والذي يركز على إتخاذ القرارات من خلال جماعات العمل وما يترتب علي ذلك من الإرتقاء بمستوي العلاقات الانسانية نتيجة المشاركة في إتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

وعلي الرغم من أن المناقشة حتى الان تقترح الإستفادة من تأثير التعاون الذي عادة مايقترن بإنجاز الأهداف من خلال جماعات العمل - أو مايطلق عليه في دوائر الإدارة

PMEC

تعبير The synergetic Effect حيث يتم الوصول إلى الكل الذي يعد أكبر من الأجزاء المكونة لـه، إلا أننا نري أن الأداء أو إتخاذ القرارات الجماعي لايفضل الأداء الفردي في جميع الأحوال، على وجه الخصوص فلقد أوضحت نتائج البحوث التي تمت في هذا المجال أن إتخاذ القرارات من خلال جماعات العمل يعد مفضلاً فقط في الحالات التالية:

١- عندما لا يكون لدي المدير الخبرة المتخصصة واللازمة لحل المشكلة المطروحة فإن جماعة العمل يمكن أن تصل إلي تقدير لحل المشكلة أكثر رجاحة من تقدير المدير الفرد.

٢- عندما يحتاج حل المشكلة المطروحة إلي تعاون أكثر من تخصص وتبادل مكثف للمعلومات فأن جماعة العمل تعد أكثر كفاءة من المدير الفرد.

٣- عندما يحتاج حل المشكلة المطروحة إلي تحمل درجة عالية من المخاطرة فأن جماعة العمل تعد أكثر كفاءة من المدير الفرد.

٤- عندما يكون الهدف هو زيادة الرضا الوظيفي ودرجة الحافزية لدي العاملين.

٥- عندما يكون المطلوب الوصول إلي حلول غير عادية أو إبتكارية.

٦- عندما يكون الأفراد العاملون بالمنظمة علي مستوي مرتفع من التعليم والخبرة.

٧- عندما لا تكون طبيعة العمل بالمنظمة ليست روتينية أو إجرائية.

وبصرف النظر عن الجدل النظري والبحثي الذي يدور حول أهمية جماعات العمل، فأن المهارة السلوكية اللازمة للمدير لكي يتعامل مع جماعات العمل بكفاءة تحتاج منه لأن يكون قادراً علي الإتي:

١- كيفية التأثير علي سلوك جماعات العمل بما يخدم في النهاية أهداف الإدارة أو المنظمة التي يعمل بها.

PMEC

٢- توفير المناخ الذي يؤدي إلي تعظيم التعاون وتقليل الصراع إلي أقل حد ممكن.

٣- كيفية أشباع حاجات الأفراد المكونين للجماعات من واقع الفهم لديناميكيات الجماعة بما يؤدي في النهاية إلي زيادة درجة الرضا الوظيفي والحوافز لدي العاملين.

أنواع جماعات العمل

علي الرغم من أن هناك أكثر من تقسيم لجماعات العمل، إلا أنه من الممكن ببساطة حصرها في الآتي:

١- جماعات العمل الوظيفية: وهي تلك الجماعات التي ينشأها الهيكل التنظيمي مثل العاملين بإدارة الأنتاج والعاملين بإدارة المبيعات والعاملين بإدارة البحوث والتطوير. هذا النوع من جماعات العمل يتصف بصفتي الدوام والرسمية.

٢- جماعات العمل المؤقتة: وهي تلك الجماعات التي يتم أنشاؤها لإنجاز مهمة محددة - مثل حل مشكلة أو بناء مشروع - ثم يتم تصفيتها فور أنتهاء المهمة .وعلي الرغم من أن هذا النوع من جماعات العمل يتصف بصفة الرسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام.

٣- جماعات الصداقة: حيث يتم تكوين مثل هذا النوع من الجماعات داخل منظمات الأعمال بغرض أشباع بعض إحتياجات الأفراد المكونين لهذه الجماعات مثل الحاجات الإجتماعية "الصداقة" أو إحتياجات الأمن "تقديم المساعدة على كيفية آداء العمل" أو إحتياجات الإنتماء "الإنتماء لمن يحمل نفس القيم أو الإتجاهات" هذا النوع من جماعات العمل لا يتصف بصفة الرسمية وإلي حد كبير يتصف بصفة الدوام.

PMEC

مراحل تكوين جماعات العمل

نظراً لأن أنماط سلوك جماعات العمل التي تم تشكيلها حديثاً تختلف عن أنماط سلوك الجماعات القديمة أو الناضجة، فأنه من المهم لك كمدير أن تحاول التعرف على المرحلة التي تمر بها جماعة العمل التي تشرف عليها بغرض التنبؤ بنوع السلوك المتوقع من أفرادها حتى يمكنك رفع مستوي الأداء وتحقيق الأهداف. ومن واقع البحوث التي أجريت علي جماعات العمل صغيرة الحجم فأنه من الممكن حصر هذه المراحل في الآتي:

١- مرحلة التكوين: حيث يحاول الأفراد المرشحين الإنضمام للجماعة في هذه المرحلة الحصول على أجابة لبعض الأسئلة مثل ماذا تستطيع هذه المجموعة أن تقدم لي؟ ماهي المسئوليات التي من المحتمل أن تلقيها المجموعة على عاتقي؟ هل من الممكن داخل هذه المجموعة أن أوفق بين أشباع إحتياجاتي الفردية وبين الوفاء بالمهام التي من المحتمل أن تكلفني بها الجماعة؟ أيضاً فأنه في هذه المرحلة يكون أفراد الجماعة مشغولون ببعض القضايا المشتركة مثل الإتفاق على السلوك المقبول داخل الجماعة. المهمة أو المهام التي سوف تعكف الجماعة على آدائها. قواعد الإنضمام إلي المجموعة وأخيراً القواعد والجزاءات التي سوف يتم تطبيقها على أعضاء الجماعة.

٢- مرحلة العصف: حيث تتصف هذه المرحلة بالكثير من العواطف والصراع. بإختصار فأنه في هذه المرحلة يحاول كل فرد من أفراد الجماعة التعرف على شخصية الآخرين ثم محاولة حل مشاكل التناقض بين مصالح الأفراد بعضهم البعض من ناحية وبين المصالح الفردية ومصالح الجماعة ككل.

٣- مرحلة التكامل المبدئي: ذلك أنه بعد التعرف على الآخرين وإحتياجاتهم فأن التركيز هنا يكون على الوصول إلى درجة ما من التوازن والتكامل وذلك عن طريق التنازل عن بعض الرغبات الشخصية في سبيل تحقيق أهداف الجماعة ككل. بإختصار فأنه في هذه المرحلة ولأول مرة يبدأ أعضاء الجماعة في

الشعور بالتقارب والتصرف كأعضاء جماعة عمل واحدة. ومن المهم هنا الأشارة إلى أنه في هذه المرحلة يكون تركيز الأعضاء على تماسك الجماعة أكثر من التركيز على النجاح في إنجاز المهمة أو المهام المفروض آداؤها بواسطة الجماعة.

٤- مرحلة التكامل التام: حيث تتصف الجماعة في هذه المرحلة بالنضج وحسن التنظيم والأداء المرتفع ، أيضاً في هذه المرحلة تصبح الجماعة قادرة على التوفيق بين إحتياجات أعضائها وبين متطلبات إنجاز المهام الصعبة الموكلة إلى الجماعة.

خصائص الجماعات الفعّالة

فيما يلي أهم الخصائص المميزة للجماعات الفعالة والتي أسفرت عنها نتائج البحوث الميدانية في هذا المجال:

١- أعضاء الجماعة يتصفون بالإلتصاق الشديد بالجماعة والولاء لأعضائها بما فيهم قائد الجماعة.

٢- درجة ثقة عالية بين القائد والجماعة.

٣- قيم وأهداف الجماعة تدور حول الرضا والتكامل وحرية التعبير عن الرأي والإحتياجات داخل الجماعة.

٤- عمليات التفاعل وحل المشاكل وإتخاذ القرارات تتم في جو صحي داخل الجماعة بما في ذلك الترحيب بالأفكار والإقتراحات والمعلومات الجديدة بل والنقد.

٥- تحاول الجماعة مساعدة أعضائها علي النمو وتحقيق الطموحات.

٦- يدرك أعضاء الجماعة جيداً قيمة الإنصياع البناء لرأي الجماعة ومتي ولأي غرض يتم ذلك.

PMEC

٧- يشعر كل عضو بحافز قوي على مشاركة الآخرين تماما وبكل صراحة أية معلومات يمكن أن تسهم في تحقيق هدف الجماعة.

٨- يشعر الأعضاء بالأمان عند إتخاذ قرارات تتميز بالمخاطرة.

محددات فعالية جماعة العمل

أولاً: المحددات الفردية:

مما لا شك فيه أن الأفراد عند إنضمامهم إلى جماعات العمل يحضرون معهم بعض الصفات والخصائص التي يمكن أن تؤثر على أداء الجماعة، ومن الممكن القول بأن دراسة هذه الصفات هو في غاية الأهمية بالنسبة للمدير للعديد من الأسباب، منها أن صفات الفرد تحدد إلى حد ما قدرته على الإسهام في إنجاز المهام المنوطة بالجماعة، أيضاً فأن صفات الفرد تحدد إلى حد ما رغبته في الإسهام في إنجاز مهام الجماعة، وأخيراً فأن صفات الفرد من الممكن أن تحدد إستعداده للتفاعل مع أعضاء الجماعة بغرض تحقيق الأهداف، ومن الممكن تلخيص أهم المحددات الفردية في الآتي:

١- البيانات الشخصية Biographical Data : والتي تشمل العديد من الصفات مثل العمر والجنس، وعلي الرغم من عدم وجود قواعد عامة في هذا المجال، فأن هناك بعض العلاقات التي أسفرت عنها البحوث والتي يمكن أن تكون مفيدة للمدير. على سبيل المثال، لقد أثبتت بعض البحوث أن كبار السن من العاملين يكونون أكثر ميلاً إلي التفاعل مع الآخرين وإلي ممارسة دور القائد ولكن أقل ميلاً إلي الانصياع لرأي الجماعة.

٢- الذكاء والقدرات : حيث تعد نتائج البحث المتعلقة بالعلاقة بين ذكاء الأفراد وقدراتهم من ناحية وبين سلوكهم وآدائهم بعد الإلتحاق بجماعات العمل من ناحية أخرى أكثر تناسقاً من تلك التي تربط البيانات الشخصية بالسلوك

PMEC

والآداء . ومن أهم نتائج البحث في هذا المجال أمن الأفراد الذين يتمتعون بقدرات هامة ذات علاقة بالمهام المنوطة بالجماعة يميلون إلي أن يكونوا:

أ. أكثر نشاطاً من غيرهم وبالتالي يسهمون أكثر في إنجاز مهام الجماعة.

ب. أكثر تأثيراً من غيرهم عند إتخاذ القرارات لذا فهناك إحتمال قوي لأن يظهروا كقادة.

ج. أكثر رضاء مع سلوك الجماعة خصوصاً عندما يتم إستغلال قدراتهم.

٣- نوع الشخصية Personality Traits : والتي تشمل العديد من الصفات مثل الرغبة في السيطرة ودرجة الإعتماد على الذات ودرجة القبول للآخرين، عموماً فأنه من الممكن القول بأن تأثير نوع الشخصية - طبقاً لنتائج البحوث في هذا المجال- على سلوك جماعة العمل وآدائها يعد ثانوياً.

٤- التوقعات التي يحملها الأفراد Expectations : والتي تشمل توقع الفرد حول قدرته على الأداء داخل الجماعة، توقع الفرد حول قدرته على المشاركة والتفاعل داخل الجماعة، وأخيراً توقع الجماعة حول قدرة الفرد على الاسهام في إنجاز أهداف الجماعة وهنا فإن نتائج البحث تؤكد أن عدم وضوح هذه التوقعات سواء لدي الفرد أو الجماعة عادة ما يؤدي إلي عدد من المشاكل مثل إنخفاض المعنويات ومعدل الدوران المالي وتدهور آداء الجماعة.

ثانيا: المحددات الموقفية

تتميز المحددات الموقفية مقارنة بالمحددات الفردية بخضوعها لسيطرة الإدارة، بمعني أنه بإمكان الإدارة تهيئة جو العمل بما يتفق ونتائج البحث بخصوص هذه المحددات بما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوي آداء جماعات العمل وفيما يلي أهم المحددات الموقفية ذات التأثير على آداء جماعات العمل:

١) **حجم جماعة العمل Group Size**: حيث أسفرت نتائج البحث في هذا المجال أن جماعات العمل الصغيرة "من ٢ إلى ٤ أفراد" عادة ما تكون أكثر توتراً وأكثر طلباً للنصيحة والمعلومات ولكن أكثر ميلاً للإتفاق والرضا الوظيفي. أيضاً فإن جماعات العمل المكونة من أعداد زوجية تواجه صعوبة في الوصول إلى إتفاق. أما بخصوص العلاقة بين حجم جماعة العمل ومستوي الاداء فإن نتائج البحث غير قاطعة، الأمر الذي يؤكد تأثير عوامل أخرى مثل نوع المهمة أو العمل المسئولة عنه الجماعة.

٢) **درجة الزحام المكاني Social Density**: حيث تعرف درجة الزحام المكاني بعدد أفراد الجماعة المتواجدين في مساحة مكانية معينة "٥٠ قدم مثلاً". ولقد أسفرت نتائج البحث في هذا المجال عن نتيجة هامة مؤداها أن نوع العمل أو المهمة التي تزاولها الجماعة له تأثير كبير على ما إذا كان الزحام مرغوباً فيه أو غير مرغوب فيه. وعلي سبيل المثال فلقد أثبتت نتائج هذه البحوث أن المهندسين والباحثين ومتخصصي التخطيط عادة ما يحتاجون إلى الاتصال ببعضهم البعض Personal Interaction لكي يؤدا عملهم بكفاءة الأمر الذي يجعل التزاحم المكاني النسبي في مثل هذه الحالات مرغوباً فيه.

٣) **درجة التماثل أو الإختلاف بين الأفراد المكونين للجماعة أو مايطلق عليه Group Composition** : حيث أثبتت البحوث في هذا المجال أن مجموعات العمل المكونة من أفراد متماثلين تقريباً في الصفات "على سبيل المثال الإحتياجات والإتجاهات ونوع الشخصية Homogenous Groups" غالباً ما يسلكون نفس السلوك وعادة ما تؤدي المهام الروتينية أو غير المتكررة بكفاءة عالية ، بعكس المجموعات غير المتجانسة التي غالباً ما تؤدي المهام الصعبة "والتي تحتاج إلى درجة ما من الإبداع وبالتالي الإختلاف في الرأي" بكفاءة عالية.

ثالثا: المحددات الهيكلية

ونقصد هنا بالمحددات الهيكلية ذلك الهيكل الذي يحدد نمط العلاقات بين أعضاء جماعة العمل في سعيهم لتحقيق الأهداف الموكولة إليهم، مثل هذا النمط عادة ما تحكمه عديد من العوامل والتي من أهمها معايير السلوك والأداء داخل الجماعة ودرجة التماسك أو التقارب بين أعضاء الجماعة.

ومن الممكن تعريف معايير الجماعة Group Norms بأنها تلك القواعد التي تم التوصل إليها بواسطة أفراد الجماعة بغرض تحقيق درجة معقولة من الإنضباط في السلوك والأداء. ومن أهم القضايا التي تهم المدير في هذا المجال:

١) درجة إنصياع الأفراد لمعايير الجماعة والعوامل المؤثرة على ذلك Group Comformity
إذا كان من السهل التعرف على درجة الإنصياع من خلال ملاحظة المدير لسلوك الجماعة على مدى فترة زمنية طويلة فأنه من المهم للمدير التعرف على العوامل ذات التأثير على درجة الإنصياع عن طريق التركيز على عدد من المتغيرات التي أثبت البحث أهميتها في هذا المجال مثل حجم الجماعة "حيث أثبت البحث أن درجة الإنصياع عادة ماتزيد مع زيادة درجة غموض المهمة" وأخيراً مستوى الضغط الذي تمارسه الجماعة على أعضائها خصوصاً إذا كانت الجماعة تتميز بالنجاح في تحقيق أهدافها.

٢) مدى إختلاف معايير الجماعة - والتي تعد معايير أداء غير رسمية - عن معايير الآداء التي يحددها نظام العمل الرسمي، حيث أن وجود فجوة كبيرة في هذا المجال عادة ماتعني وجود مشاكل في العلاقات والأهداف يلزم التعامل معها فوراً بغرض الحد من آثارها السلبية على أداء الجماعة بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة.

أما فيما يتعلق بدرجة تماسك الجماعة Group Cohesiveness فمن الممكن القول بأنه على الرغم من أن زيادة درجة التماسك في الجماعة قد يبدو للبعض دائما على أنه ظاهرة صحية ومرغوب فيها، إلا أنه من المهم للمدير أن يعلم أن زيادة درجة التماسك لها جوانبها الإيجابية كما أن لها جوانبها السلبية، وبصفة عامة فإن نتائج البحث

PMEC

العلمي في هذا المجال تؤكد أنه في حالة توافق معايير الجماعة غير الرسمية مع معايير الأداء الرسمية للمنظمة فإن زيادة درجة التماسك يعد أمراً مرغوباً فيه والعكس صحيح، وهكذا فأن على المدير كشخص أن يقرر ما إذا كانت زيادة درجة تماسك الجماعة يعد أمراً مرغوباً فيه أم لا. فإذا كانت الإجابة علي هذا السؤال بالإيجاب فأن المدير بإمكانه زيادة درجة تماسك الجماعة عن طريق الآتي:

١) محاولة خلق نوع من الإتفاق حول الأهداف داخل الجماعة.

٢) زيادة درجة تجانس الجماعة عن طريق التعيين والنقل.

٣) محاولة خلق جو يمكن من خلاله زيادة درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة.

٤) إنقاص حجم الجماعة.

٥) خلق جو من المنافسة مع جماعات العمل الأخرى "الأقسام أو الإدارات الأخري داخل التنظيم".

٦) الأخذ بمبدأ الحوافز الجماعية بدلاً من الحوافز الفردية.

٧) عزل أفراد الجماعة مكانيا عن الجماعات الأخري.

أما إذا كانت الإجابة علي السؤال السابق بالنفي فأن بإستطاعة المدير إنقاص درجة التماسك في الجماعة عن طريق الآتي:

١) محاولة خلق نوع من الإختلاف حول الأهداف داخل الجماعة.

٢) إنقاص درجة التجانس بين أفراد الجماعة عن طريق التعيين والنقل.

٣) وضع قيود علي محاولات الإتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة.

٤) زيادة حجم الجماعة.

٥) خلق جو من التعاون مع جماعات العمل الأخري.

٦) الأخذ بمبدأ الحوافز الفردية بدلا من الجماعية.

٧) إدخال عضو جديد إلي الجماعة ذو طبيعة مسيطرة.

PMEC

وتلخص المصفوفة التالية العلاقة بين معايير الجماعة ودرجة تماسكها من ناحية ومستوي الأداء من ناحية أخري:

معايير الجماعة	درجة تماسك الجماعة: منخفضة	درجة تماسك الجماعة: مرتفعة
مرتفعة	أداء متوسط	أداء مرتفع
منخفضة	أداء منخفض	أداء منخفض

PMEC

محددات الاداء بين جماعات العمل

إن الإهتمام ينصب هنا ليس على سلوك وآداء جماعة عمل بعينها بل على السلوك والاداء الناتج عن تفاعل مجموعتين أو أكثر من المجموعات التي يتكون منها التنظيم، مثل هاتين المجموعتين من الممكن أن تكون داخل إدارة ما من إدارات المنظمة مثل قسمي البيع وبحوث السوق، إدارة التسويق أو تكون إدارتين منفصلتين تماماً مثل إدارة الإنتاج وإدارة التسويق، وأهمية دراسة سلوكيات العلاقة بين الجماعات تبرز إذا تذكرنا أنه من خلال التفاعل السليم بين إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة يمكن فقط إنجاز الأهداف التي تسعي إلى تحقيقها المنظمة ككل. ومن الممكن حصر محددات الاداء بين جماعات العمل في الآتي:

١) درجة إعتماد جماعات العمل علي بعضها البعض. Interdependence

٢) درجة الإختلاف بين جماعات العمل في درجة التأكد من نتائج الاداء أو مايطلق عليه. Task Uncertainty

٣) مدي الإختلاف بين جماعات العمل في الأهداف والوقت اللازم للحصول علي معلومات عن نتائج الاداء أو يطلق عليه. Tim-Goal Orientation

وفيما يتعلق بالنقطة الاولي وهي درجة الاعتماد بين مجموعتين أو أكثر من جماعات العمل فأن الباحثين تعودوا على التمييز بين ثلاثة أشكال رئيسية هي:

أ. الإعتماد الضعيف أو المنعدم Pooled حيث تعمل كل مجموعة عمل بمعزل عن الأخري على الرغم من أنها جميعاً تسهم في نجاح المشروع ككل كما هو الحال عندما يتم تنظيم المشروع على أساس مراكز الربحية.

ب. الإعتماد الترتيبي أو المتوالي Sequential حيث تكون مخرجات الاداء لمجموعة عمل ما مدخلات لمجموعة أخري كما هو الحال مع مخرجات قسم الانتاج الذي يعد مدخلات لقسم المخازن أو الشحن.

ج. الإعتماد التبادلي Reciprocal حيث تكون مخرجات كل مجموعة مدخلات للمجموعة كما هو الحال في العلاقة بين إدارتي الإنتاج والتسويق حيث تعد مخرجات إدارة الإنتاج مدخلات لإدارة التسويق "المنتجات تامة الصنع" ومخرجات إدارة التسويق مدخلات لإدارة الإنتاج "على سبيل المثال شكاوي العملاء من جودة المنتجات".

أما فيما يتعلق بالنقطة الثانية وهي الإختلاف في درجة التأكد من نتائج الاداء فيمكن القول بأنها تتأثر بعاملين أساسين أولهما وضوح أهداف الاداء الخاصة بكل مجموعة Task Clarity حيث يمكن القول بأن أهداف الاداء في وظيفة الانتاج تعد أكثر وضوحاً من أهداف الأداء الخاصة بوظيفة البحث والتطوير. وثانيهما مدى تأثير العوامل البيئية على آداء مجموعة العمل حيث من الملاحظ أن إدارة الأنتاج تتعامل فقط مع الإدارات داخل المشروع وبالتالي تتأثر فقط بعوامل البيئة الداخلية بينما

تتعامل إدارة التسويق مع كل من عوامل البيئة الداخلية "الإدارات الأخري داخل المنظمة" وعوامل البيئة الخارجية "مثل العملاء والمنافسين وشركات النقل".

أما النقطة الثالثة والأخيرة فتتعلق بمدي الإختلاف بين جماعات العمل في الاهداف "حيث أهداف إدارة الإنتاج مثلاً تدور حول حجم الإنتاج أو تكاليف المادة الخام المستخدمة بينما أهداف إدارة البحوث والتطوير تدور حول الإستفادة من الفرص المتاحة لتطوير الاداء" والوقت اللازم للحصول علي معلومات عن نتائج الاداء "حيث أنه بينما نجد أن هذا الوقت يعد قصيراً نسبياً بالنسبة لوظيفتي الإنتاج والتسويق نجده طويلاً نسبياً في حالة وظيفة البحوث والتطوير".

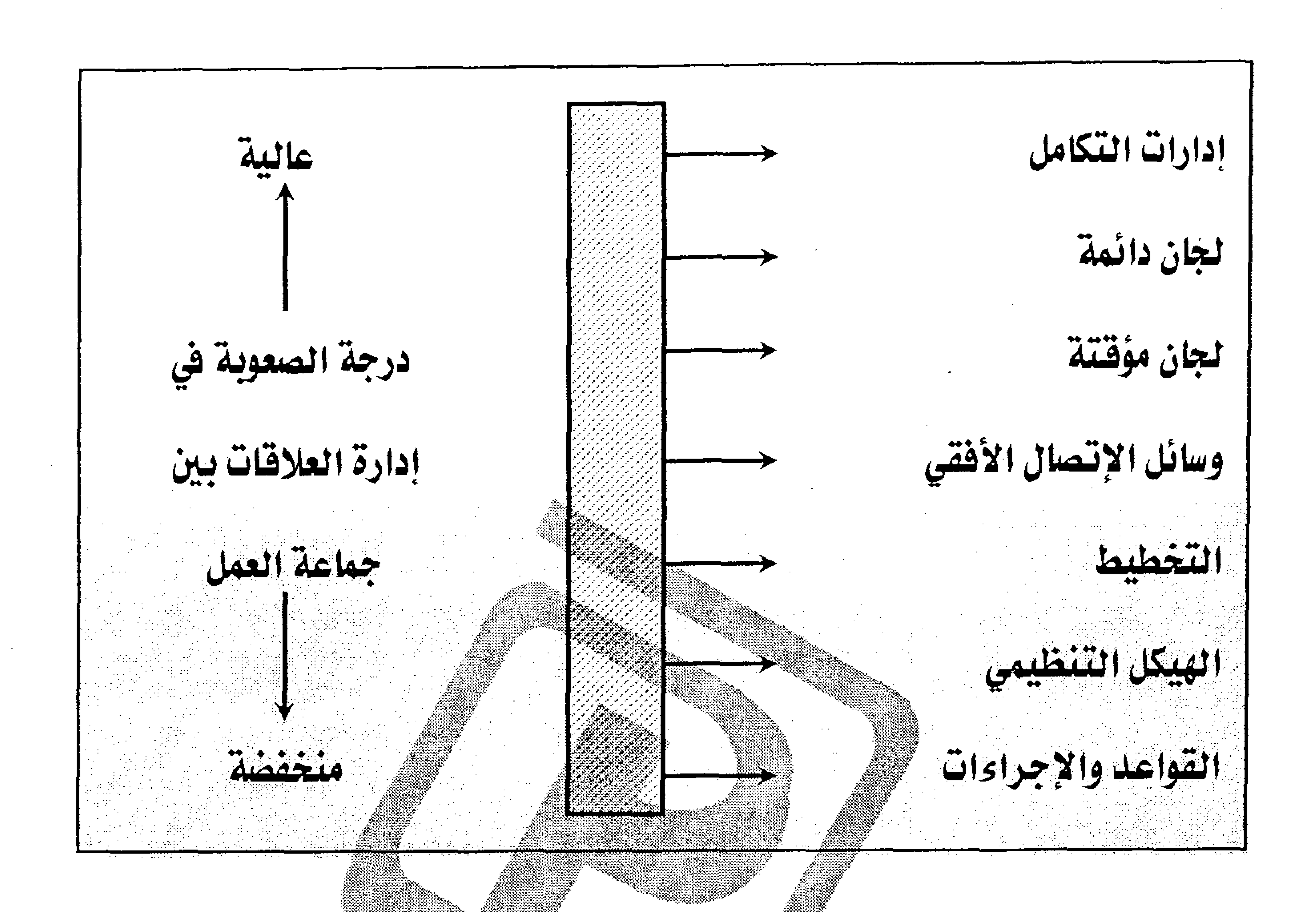
وهكذا فأن هذه الثلاث عوامل مجتمعة تحدد درجة الصعوبة التي من المحتمل أن يواجهها المدير في إدارة الأداء بين جماعات العمل أو بلغة أخري أقسام وإدارات المنظمة المختلفة.

إستراتيجيات إدارة السلوك والأداء بين الجماعات

يصور الشكل التالي مجموعة الاستراتيجيات التي يمكن إستخدامها بواسطة المدير لإدارة السلوك وحل المشاكل بين جماعات العمل بما يؤدي في النهاية إلي إرتفاع مستوي أداء المنظمة ككل.

وهكذا فكلما زادت درجة الصعوبة في إدارة العلاقة بين جماعات العمل - كما تحددها العوامل الثلاث السابق مناقشتها تحت عنوان محددات الاداء بين جماعات العمل - كلما كان علي المدير أن يتجه من أسفل إلي أعلي علي محور الإستراتيجيات ذي السبع نقاط.

PMEC



مرض التفكير الجماعي كأحد عيوب إتخاذ القرارات الجماعية

من العيوب الرئيسية للقرارات الجماعية في جماعات العمل هو ما أطلق عليه Irving Janis إصطلاح مرض التفكير الجماعي Group Thinking والذي عادة ما ينتج عنه قرارات معيبة قد تؤدي أحياناً إلى كوارث بالنسبة للمنظمة التي تم فيها إتخاذ القرار. ومن المثير حقاً أن جانيس يربط بين هذا المرض وعديد من الكوارث السياسية في الولايات المتحدة الأمريكية مثل كارثة ضرب الاسطول الامريكي بواسطة اليابان في بيرل هاربر وكارثة خليج الخنازير في عهد كنيدي وكارثة التصنت على مقر الحزب الديموقراطي والتي قضت على المستقبل السياسي للرئيس نيكسون. وفيما يل أهم أعراض مرض التفكير الجماعي كما يراها جانيس:

١) تصور أن الجماعة فوق النقد.

٢) رفض أية معلومات قد تؤدي إلي نتائج تخالف وجهة نظر الجماعة أو محاولة تغير هذه المعلومات بما يخدم وجهة نظر الجماعة.

٣) عدم النظر بواقعية إلي المنافسين حيث تميل الجماعة إلي تصور المنافسين علي أنهم أقل ذكاء أو ذو نوايا شريرة تجاه الجماعة أو أنهم دائماً علي خطأ.

٤) محاولة الضغط علي أفراد الجماعة الذين يحاولون أحياناً الخروج عن الخط الذي تتخذه الجماعة.

٥) الميل غير الناضج للإتفاق أو الإجماع بدون إجراء أختيارات كافية للنتائج التي تم الإجماع حولها.

٦) محاولة سد الطريق أمام أية أفكار أو وجهات نظر من خارج الجماعة والتي قد تؤثر علي تماسك الجماعة.

ومن المهم للمدير في هذا المجال أن يحاول معرفة ما إذا كانت هذه الأعراض أو بعضها موجودة في جماعة العمل التي يشرف عليها أو يعمل معها . فإذا تبين له أن ذلك صحيح فأنه من الممكن أن يحاول الآتي لعلاج هذا المرض:

١) حاول كمدير تفادي التحيز أو إظهار التأييد لحل ما من بين مجموعة الحلول المطروحة.

٢) حاول تقسيم مجموعة العمل إلي مجموعات فرعية بحيث تعمل هذه المجموعات علي حل نفس المشكلة ثم بعد ذلك قارن الحلول المقترحة.

٣) حاول إستدعاء بعض الخبراء من خارج المجموعة تكون مهمتهم ملاحظة عملية النقاش داخل الجماعة.

٤) حاول عقد إجتماع لأخر فرصة بعد الوصول إلي إتفاق بغرض التأكد من سلامة الإتفاق الذي تم التوصل إليه.

PMEC

تصميم الوظائف

مفهوم تصميم الوظائف ومحدداته الأساسية:

إن فكرة تصميم الوظائف تقوم على حقيقة بديهية مؤداها أنه طالما أن لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه، وأن بعض هذه الطرق بالطبع يُعد أفضل من البعض الآخر فإنه من الممكن إختيار الطريقة المثلي من بين هذه الطرق عند تصميم الوظائف وذلك في ضوء عدد من المعايير المرغوب فيها والسابق تحديدها مثل خفض التكاليف أو تحسين مستوي الجودة أو زيادة درجة الرضا الوظيفي والرغبة في الأداء لدي العاملين. وعلي أساس هذه الفكرة البسيطة فإنه من الممكن تعريف تصميم الوظائف على أنه "تلك العملية التي تهدف إلى تحديد محتوي الوظيفة وطريقة أدائها - وعلاقاتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة آخذاً في الإعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية، والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى".

وكما هو واضح من التعريف السابق والذي يعكس وجهة نظر كل من البحث العلمي والتطبيق العملي في هذا المجال، فإن هناك ثلاث إعتبارات أو محددات أساسية يجب على رجال الإدارة العليا وخبراء التصميم أن يضعوها نصب أعينهم عند تصميم الوظائف أو عند إعادة تصميمها. هذه الإعتبارات أو المحددات هي أهداف المنظمة سواء القصيرة الأجل أو الطويلة الأجل، نوع التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج أو الأداء بما في ذلك نمط الإنتاج والآلات والمعدات المستخدمة، وإحتياجات وتوقعات الأفراد تجاه الوظائف التي يودون شغلها وقدرتها على إشباع حاجاتهم وطموحاتهم. وفيما يتعلق بالإعتبار أو المحدد الأول فإنه من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل لا يتعارض مع أهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفعالية بل أكثر

من ذلك فإن تصميم الوظائف يجب أن يتم بالطريقة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالكفاءة في الأجل القصير مثل تخفيض التكاليف وزيادة الربحية والفعالية في الأجل الطويل مثل القدرة على الرؤية المتاحة في البيئة وإستغلالها في الوقت المناسب. أما بخصوص الإعتبار أو المحدد الثاني فإنه من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية معاً وفي نفس الوقت. ولتحقيق ذلك فإنه من المفروض أن يتم إسناد تلك المهام والأعمال التي لا يمكن إنجازها بكفاءة وفعالية بواسطة الآلات إلى العنصر البشري، وفي نفس الوقت إسناد الأعمال أو الوظائف التي يمكن للآلات أن تؤديها بشكل أسرع وبمستوي جودة أعلي من المستوي الذي يمكن أن يحقق العنصر البشري إلى عنصر التكنولوجيا، الأمر الذي يضمن أعلى درجة من التنسيق والتعاون بين عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية لصالح أهداف المنظمة بصفة خاصة وأهداف المجتمع والإقتصاد القومي بصفة عامة. مثل هذا التعاون والتنسيق بين عنصري العمل والتكنولوجيا عند تصميم الوظائف يخضع الآن للعديد من البحوث والتجارب تحت إسم "علاقات الموسيوتكتكال" أو The Sociotechnical them والتي تقوم على مبدأ التعظيم المشترك The Principle of joint optimization. وتتلخص فلسفة هذا المبدأ بإختصار في أنه لتعظيم كل من أداء المنظمة ومستوي تحقيق أهداف الفرد شاغل الوظيفة في الرضا والنمو، فإنه من الضروري تحقيق نوع من التكامل المتزامن بين بُعدي التكنولوجيا والموارد البشرية عند تصميم الوظائف. أما بخصوص الإعتبار أو المحدد الثالث والأخير فإنه من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح للفرد شاغل الوظيفة بأن يحصل على أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال إتاحة الفرصة أمامه لأداء العمل الذي يرغب في أدائه وبالطريقة التي تلائمه. وعلى الرغم من إتفاق معظم الكتاب على المبدأ الذي يحمله هذا الإعتبار أو المحدد الثالث، فإن هناك كثيراً من الإختلاف حول الطريقة التي يمكن بها تصميم الوظائف بشكل يراعي مبدأ رضاء العاملين وزيادة درجة الرغبة في الأداء أو الإنجاز لديهم. هذه الطرق أو الأساليب هي ما سوف نتعرض له الآن في الجزء التالي والأخير.

أساليب تصميم الوظائف:

من الممكن ترتيب طرق وأساليب تصميم الوظائف على أساس تاريخي من الأقدم إلي الأحدث على النحو التالي:

- أسلوب حركة الإدارة العلمية.
- أسلوب التنقل الوظيفي.
- أسلوب التكبير الوظيفي.
- أسلوب الإثراء الوظيفي.

أولاً: أسلوب حركة الإدارة العلمية

وتقوم فلسفة حركة الإدارة العلمية تجاه تصميم الوظائف على فكرة ضرورة تبسيط الوظيفة إلى أقصى حد ممكن. نظراً لأن الهدف في ذلك الوقت كان يتركز حول تحويل العمالة غير الماهرة وغير المتعلمة القادمة من الريف إلى عمالة منتجة في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة، عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة، ثم دراسة كل جزء من هذه الأجزاء بإستخدام دراسات الزمن والحركة بغرض الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء كل جزء من هذه الأجزاء، ثم أخيراً تدريب العامل على الطريقة المثلى التي تم التوصل إليها لإنجاز كل جزء من أجزاء العمل. بإختصار فإن فلسفة حركة الإدارة العلمية تجاه تصميم الوظائف تدور حول الآتي:

١) يجب تصميم الوظائف بحيث يمكن أداؤها بشكل آلي أو بدون كثير من التفكير.

٢) يجب مراعاة مبدأ التخصص إلى أقصى حد ممكن وبالتالي يلزم تقسيم العمل إلى أجزاء غاية في الصغر بشكل يجعل من الممكن إختيار عمالة غير ماهرة ورخيصة التكاليف لإنجازها أو التدريب عليها بتكاليف بسيطة.

٣) مبدأ التكرار أو الروتينية هو مبدأ مرغوب فيه.

٤) يجب تصميم الوظائف بشكل يحد من إتصال العامل بزملائه كلما أمكن ذلك.

٥) يجب تحديد طريقة أداء العمل والأدوات المستخدمة بكل وضوح بحيث لا يترك للعامل أو شاغل الوظيفة حرية في هذا الشأن.

ثانيا: أسلوب التنقل الوظيفي

وعلى الرغم من التخفيضات الهائلة في التكاليف والتحسينات الغير مسبوقة في الإنتاجية التي حققها هذا الأسلوب، والتي كانت بلا شك وراء التقدم الإقتصادي ومستوي الرفاهية الذي حققته أمريكا وأوروبا إبان الثورة الصناعية، فإنه مع إرتفاع مستوي تعليم العاملين وطموحاتهم والتحسن في مستوي معيشتهم بدأت العديد من المشاكل الإنسانية في الظهور مثل الإغتراب والملل وإنخفاض المعنويات. وتغلباً على مثل هذه المشكلات الإنسانية تم تقديم أسلوب التنقل الوظيفي Job Rotetion والذي بمقتضاه تتاح الفرصة للعاملين الذين يشغلون وظائف روتينية مملة بأن ينتقلوا لأداء وظائف أخرى على نفس المستوي داخل الإدارة أو المنظمة، أو بمعني آخر يؤدوا أعمال بعضهم البعض على أمل أن يؤدي ذلك إلى تخفيض حدة الملل والرتابة التي يعاني منها هؤلاء العاملين. ومن المهم هنا أن نلاحظ أن التغيير لم يمس جوهر الوظيفة، بل ما تم هو محاولة تطويع العامل أو الفرد شاغل الوظيفة لكي يتكيف مع ظروف الوظيفة كما رسمتها له الإدارة.

ثالثا: التبكير الوظيفي

وتدور فكرة التبكير الوظيفي Job Enlargement والذي يمثل الوجه الآخر والمعاكس لأسلوب التخصص، حول إعطاء الفرد أو الموظف فرصة لأداء عدد أكبر من المهام أو الأعمال الروتينية المرتبطة أو غير المرتبطة ببعضها البعض. ويحاول هذا الأسلوب تحقيق بعض الأهداف التنظيمية وبعض الأهداف الإنسانية في نفس الوقت. ذلك أنه

PMEC

من خلال تدريب العاملين على عدد أكبر من الأعمال أو المهام، فإنه من الممكن سد العجز في بعض نوعيات الأعمال عند الضرورة كما هو الحال في حالات الغياب أو الإستقالة المفاجئة أو زيادة عبء العمل في بعض الأقسام بشكل مفاجئ. ومن ناحية أخرى فإنه عن طريق زيادة عدد المهام المعطاه للفرد شاغل الوظيفة فإنه من المأمول أن تخف حدة الملل والرتابة التي يشعر بها تجاه العمل الروتيني المسند إليه. ومن المهم هنا أيضاً أن نلاحظ أن التغيير لم يمس جوهر الوظيفة، بل ما تم هو محاولة توسيع نطاق الوظيفة أفقياً Horizontal expansion وليس إثراؤها أو توسيعها رأسياً Vertical expansion.

رابعا: أسلوب الإثراء الوظيفي

لقد حاول هرزبرج في عام ١٩٧٦ أن يفرق بين التكبير الوظيفي Job Enlargement والإثراء الوظيفي Job Enrichment عندما قال أن الأول يهدف إلى إعطاء الموظف عدداً أكبر من المهام الروتينية على نفس المستوي من المهارة التي تميز عمله الحالي بشكل لا يسمح له بالنمو أو إشباع طموحاته، بينما يهدف الثاني إلى إعطاء الموظف الفرصة لأداء الأعمال التي تستطيع إستغلال قدراته وملكاته خير إستغلال. وبشكل يسمح له بتحدي إمكانياته الكامنة وبما يؤدي في النهاية إلى إحساس هذا الموظف بأنه يؤدي عمل ذو معنى إلى درجة أن العمل نفسه يصبح في هذه الحالة نوع من الحافز أو المكافأة.

ومن المداخل الحديثة لإثراء الوظائف عند تصميمها أو إعادة تصميمها، والذي يحظى الآن بقدر هائل من الإهتمام من جانب الباحثين في مجال إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي. ذلك النموذج الذي قدمه كل من هكمان والدهام في عام ١٩٨٠ تحت إسم نموذج خصائص الوظيفة Job characteristics model . ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية لهذا النموذج:



ويقترح النموذج بأن الفرد شاغل الوظيفة قد يشعر بثلاث حالات من الحالات السيكولوجية، هي على التوالي: الإحساس بأن الوظيفة ذات معني Meaningfulness of the work والإحساس العالي بالمسئولية عن نتائج العمل Responsibility for the work outcomes والإحساس بدرجة عالية من العلم بالنتائج Kmowledge of actual work results.
ويقترح هكمان والدهلم أنه في حالة توافر هذه الحالات أو الشروط الثلاثة، فإن الفرد شاغل الوظيفة سوف يشعر بدرجة عالية من الرغبة الداخلية في الأداء أو الإنجاز. ولكن في حالة عدم توافر حالة أو أكثر من هذه الحالات الثلاث فإن الرغبة في الأداء أو الإنجاز قد تنعدم كلية.

ولكن لكي يشعر الفرد شاغل الوظيفة بهذه الحالات السيكولوجية الثلاث فإنه لابد من أن تتمتع الوظيفة بخصائص خمسة (وهي ما يطلق عليها إسم Core job charactsrietics)، هي على التوالي تنوع المطلوبة لأداء عملية أو مهمة كاملة من البداية للنهاية بحيث يمكن أن يعتري أدائها للفرد وحده، درجة الأهمية التي تتمتع بها الوظيفة من وجهة نظر الموظف سواء من حيث تأثيرها على أشخاص أو أعمال الآخرين داخل العمل وخارجه، درجة الإستقلال والحرية التي يتمتع بها شاغل الوظيفة سواء عند جدولة العمل اللازم لأدائها أو عند تحديد الطريقة أو الخطوات التي سوف تتبع لإنجاز مهام الوظيفة، وأخيراً مدي توافر المعلومات المرتدة عن نتائج أداء الفرد لمهام وظيفته سواء من الوظيفة نفسها أو من رئيسه المباشر أو من زملائه في العمل أو من العملاء.

والنتيجة النهائية عندما تتمتع الوظيفة بهذه الخصائص الخمسة، وبالتالي يشعر بالحالات السيكولوجية الثلاث أن تزداد رغبة الفرد شاغل الوظيفة في الأداء والإنجاز، كما تزداد درجة رضاءه عن العمل الذي يؤديه، ويرتفع مستوي جودة العمل الذي يقوم به، وأخيراً فإن معدلات الغياب والتأخر عن العمل والدوران الإختياري أو الإستقالة تميل إلى الإنخفاض إلى حدٍ كبير. ومع ذلك فإنه يحسن بنا هنا أن نلاحظ أن النموذج يضع متغيراً وسيطاً A moderating variable أو شرطاً لتحقيق كل هذه النتائج، ذلك أن يكون الفرد شاغل الوظيفة من النوع الطموح والراغب في تنمية قدراته ومهاراته وخبراته من خلال تقبل أعمال أصعب ومسئوليات أعلي في العمل.

مستوى الأجور والمرتبات

من قضايا الأجور الهامة والإستراتيجية التي عادة ما تواجه منظمات الأعمال أو حتى المنظمات الحكومية - على أساس أن القطاع الحكومي لا يعدو أن يكون منظمة كبيرة تتنافس بشكل مباشر أو غير مباشر مع منظمات قطاع الأعمال في إجتذاب تلك الكفاءات المتميزة من العمالة - هي قضية تحديد مستوي الأجور والمرتبات مقارنة بالمستوي الذي تقدمه المنظمات الأخري في نفس الصناعة أو القطاع بصفة خاصة وفي سوق العمل بصفة عامة. ذلك أن تحديد مستوي الأجور والمرتبات بشكل منخفض للغاية من شأنه أن يخلق صعوبات جمة أمام المنظمة أو القطاع عند محاولة تحقيق هدفي إجتذاب العناصر الكفء والإحتفاظ بها بعد إجتذابها. وعلي العكس عندما يتم تحديد مستوي الأجور والمرتبات بشكل مرتفع جداً فإن ذلك من شأنه أن يلقي أعباء مالية إضافية على عاتق المنظمة. الأمر الذي من المحتمل أن يؤثر سلبياً على وضع تلك المنظمة التنافسي. وعلي الرغم من أن بعض المنظمات تضع إستراتيجيتها بحيث تحظي بدور القائد في مجال الأجور والمرتبات وأن بعض المنظمات الأخري ولظروف خاصة تقنع بدور التابع. فإن الوضع الطبيعي والغالب هو أن يتم تحديد مستوي الأجور والمرتبات التي تقدمها المنظمة بشكل يتلائم مع ما تقدمه المنظمات الأخري المماثلة أو المتنافسة. وفيما يتعلق بتأثير مستوي الأجور والمرتبات على أهداف نظام الأجور الثلاثة الخاصة بالجذب والإحتفاظ والتحفيز على التوالي. فإننا نأمل أن يكون القارئ قد إستشف من المناقشة حتى الآن.

أن تأثير مستوي الأجور على الهدفين الأول والثاني هو تأثير مباشر وقوي. أما فيما يتعلق بتأثير مستوي الأجور والمرتبات على هدف التحفيز على الأداء فيبدو أنه تأثير ضعيف لسببين رئيسيين: أولهما أن تحديد مستوي الأجور والمرتبات أو التغيير في هذا المستوي عادة ما يخضع لإعتبارات وعوامل أخرى مثل مستوي الأجور السائد في الصناعة أو الدولة وقدرة المنظمة أو الدولة على الدفع. الأمر الذي يجعل الموظف لا

يشعر بوجود علاقة قوية بين الأداء ومستوي الأجر الذي يحصل عليه، وبالتالي يضعف حافز الأداء لديه، وثانيهما أنه حتى بفرض وجود علاقة جزئية بين الأجر والأداء فإن ذلك عادة ما يكون بين الأجر وأداء المنظمة ككل، وليس أداء الموظف بصفته الشخصية أو الفردية.

وكما هو واضح من المناقشة السابقة فإن تحديد مستوي الأجور والمرتبات لا يتم فقط على أساس مستوي الأجور السائد في الصناعة أو القطاع، بل يتم تحديده وفقاً للعديد من المعايير الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والقانونية والتنظيمية، وبحيث تؤخذ في الحسبان هذه المعايير بشكل كلي وفي نفس الوقت وليس بشكل منفصل أو مستقل. ومن أهم المعايير الشائع إستخدامها عند تحديث مستوي الأجور والمرتبات الآتي:

١) مستوي الأجور السائد في سوق العمل كما تظهره الإستقصاءات التي يتم إعدادها خصيصاً لتوفير مثل هذا النوع من البيانات.

٢) قدرة المنظمة أو الحكومة على الدفع والتي تتأثر بدورها بكل من مستوي الربحية ومستوي الإنتاجية الذي تتمتع به المنظمة أو الدولة.

٣) تكاليف المعيشة، حيث يلزم طبقاً لهذا المعيار تعديل مستوي الأجور والمرتبات بما يتلائم مع أي تغير في تكاليف المعيشة كما يحدده الرقم القياسي للأسعار، وذلك بهدف التغلب على مشكلة الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي والتي عادة ما تنتج عن موجات الغلاء التي يتعرض لها المجتمع كل فترة زمنية، مع ملاحظة أن تلبية هذا الهدف تعني الإبقاء علي مستوي الأجر الحقيقي وليس زيادته.

٤) أجر المعيشة، حيث يختلف هذا المعيار عن سابقه في أنه بينما يركز معيار تكاليف المعيشة على تعديل الأجر النقدي ليتلائم مع الأجر الحقيقي، فإن معيار أجر المعيشة - الذي يعد من أكثر المعايير إستخداماً في حالة القطاع الحكومي المصري بصفة عامة والمستويات

الدنيا من العمالة في هذا القطاع بصفة خاصة - يتحدد كلية ومن الأساس بناء علي قدر الدفع اللازم لمعيشة الموظف وأسرته في مستوي ملائم.

٥) إنتاجية العمل والتي عادة ما يتم الحصول عليها عن طريق قسمة قيمة الإنتاج على عدد ساعات العمل خلال فترة زمنية معينة، وعلي الرغم من أن معيار إنتاجية العمل يعد أكثر معايير تحديد الأجر منطقية وموضوعية من الناحية النظرية، إلاّ أنه في التطبيق العملي يواجه العديد من المشاكل مثل عدم توافر المقياس القادر على فصل تأثير العمل من تأثيرات العوامل الأخري المشتركة مع العمل في التأثير على الإنتاجية، وعدم قابلية ناتج أو مخرجات العديد من الوظائف مثل وظائف القطاع الحكومي والوظائف الإدارية والفنية المساعدة في قطاع الأعمال للقياس الكمي، وأخيراً هناك مشكلة على أي مستوي من المفروض أن تقاس الإنتاجية بمعني هل تقاس الإنتاجية على مستوي الفرد أو الوظيفة؟ أم على مستوي القسم؟ أو الإدارة؟ أم على مستوي المنظمة ككل؟.

٦) عرض العمالة والطلب عليها، حيث يجب هنا ملاحظة نقطتين أولهما علاقة الإرتباط القوية بين هذا المعيار ومعيار مستوي الأجور السائد نظراً لأن هذا الأخير عادة ما ينتج بناء على تفاعل قوي العرض والطلب، وثانيهما أن هذا المعيار يعد أكثر ملائمة لشركات القطاعين الخاص والإستثماري، حيث أنه من المنطقي أن ترفع هذه الشركات مستوي أجر الكوادر التي يقل عدد المعروض فيها أو التي تزيد الطلب عليها من جانب الشركات المنافسة.

٧) قوانين وتشريعات العمل السائدة، والتي عادة ما تحدد الحدود الدنيا والقصوي لكل فئة من فئات الأجر أو العاملين كما هو الحال بالنسبة

لمنظمات القطاع الحكومي والقطاع العام في مصر، والتي يعد معيار القوانين والتشريعات بالنسبة لها هو المعيار الأساسي عند تحديد مستويات الأجور والمرتبات. مع ملاحظة أن المسئولين عن هذين القطاعين عادة ما يلجأون إلي المعايير الأخري عند وضع مثل هذه التشريعات أو القوانين.

٨) ضغوط الإتحادات العمالية، والتي عادة ما تؤثر علي مستوي الأجور والمرتبات إما عن طريق التفاوض مع الإدارة أو عن طريق التأثير السياسي من خلال القنوات الديموقراطية الشرعية المتاحة.

٩) متطلبات الوظيفة كما تعكسها عمليتي وصف الوظائف وتقييمها. ذلك أن نوعيات الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أو جهود غير عادية من المفروض أن يحصل شاغلوها على مستوي أجر يزيد عن شاغلي الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أو جهود أقل. مع ملاحظة أن سبب تأجيل مناقشة هذا المعيار حتي نهاية قائمة المعايير يرجع إلي أنه يعد من أهم المعايير التي يتم إستخدامها عند تحديد أجور ومرتبات القطاعين العام والحكومي في مصر.

PMEC

هيكل الأجور والمرتبات الداخلي

والآن وبعد أن تم الإنتهاء من تحديد المستوي العام للأجور الذي سوف تقدمه المنظمة لكل فئة من فئات العاملين بها أخذاً في الإعتبار العوامل الكفيلة بتحقيق نوع من العدالة بين ما تقدمه المنظمة وما تقدمه المنظمات الخارجية العاملة في نفس القطاع أو الصناعة. فإن مشكلة تحديد هيكل الأجور والمرتبات الداخلي والذي يهتم بتحقيق نوع من العدالة بين شاغلي الوظائف المختلفة داخل المشروع أو المنظمة ، تصبح مطروحة أمام القائمين على تصميم نظام الأجور والمرتبات . وتقوم فكرة العدالة الداخلية التي يحاول هيكل الأجور والمرتبات تحقيقها على أساس أنه نظراً لعدم تساوي وظائف المنظمة في المؤهلات والمهارات والخبرات والجهود اللازمة لشغلها فإنه لابد من وجود طريقة لترتيب وظائف المنظمة من حيث الأهمية النسبية التي يمليها الإختلاف في متطلبات الوظائف تمهيداً لترجمة هذه الأهمية النسبية إلى هيكل عادل للأجور والمرتبات . وقد يكون من المهم هنا الإشارة إلى أن أهمية تحديث هيكل عادل للأجور والمرتبات لا تقل عن أهمية تحديد مستوى عام ملائم لهذه الأجور والمرتبات . بل قد تزيد عنها بالنسبة لبعض فئات العاملين الذي يركزون على كل من العدالة الخارجية والعدالة الداخلية للأجور وفي نفس الوقت . وعلي سبيل المثال فإن المنظمة قد تنجح في إجتذاب الكفاءات المتميزة عن طريق تقديم مستوي أجر يفوق المستوي السائد في السوق . إلاّ أن مثل هذه الكفاءات قد تقرر مغادرة المنظمة والبحث عن عمل في مكان آخر عندما تشعر بعدم عدالة الأجور التي تحصل عليها مقارنة بنظرائها داخل المنظمة.

وبخصوص الخطوات اللازم إتباعها لتحديد هيكل الأجور والمرتبات الداخلي ، فإنها تنحصر في أربع خطوات متتابعة:

١- تحليل الوظائف بهدف تحديد طبيعتها ومسئولياتها وعلاقاتها والمؤهلات اللازم توافرها في من يشغلها.

٢- تقييم الوظائف بهدف تحديد الأهمية النسبية لكل منها بناء على معلومات الوصف أو التحليل.

٣- تكوين هيكل الوظائف بعد تقييمها ، وذلك عن طريق تقسيم هذه الوظائف إلي عدد من الدرجات أو الفئات مع مراعاة أن تضم الدرجة أو الفئة فقط تلك الوظائف المتساوية الأهمية.

٤- تسعير الهيكل، وذلك عن طريق تحديد بداية مربوط كل درجة أو فئة والحد الأقصى الذي لا يمكن أن نتجاوزه.

PMEC

نظام دفع الأجور

من الممكن تصنيف نظم دفع الأجور بصفة عامة إلي نظامين رئيسين هما:

١- نظام الأجر الزمني.

٢- نظام الأجر بالأنتاج أو الأجر التشجيعي.

وبينما يتم تحديد الأجر تحت نظام الأجر الزمني على أساس الوقت الذي يقضيه الفرد في عمله - ساعة أو يوم أو أسبوع أو شهر أو سنة - مع عدم تغير الأجر مع تغير كمية الأنتاج أو الأداء، فأنه تحت نظام الأجر بالأنتاج، أو الأجر التشجيعي يتم تحديد الأجر الفردي على أساس كمية الانتاج أو الاداء التي قام الأفراد منفردين أو مجتمعين بإنجازها.

وبخصوص هذا التصنيف لنظم دفع الأجور فأن هناك ملاحظتين نود الأشارة إليهما منذ البداية. أولي هاتين الملاحظتين أنه ليس من النادر الدمج بين نظامي الأجر الزمني والأجر التشجيعي، كما هو الحال مع مندوبي البيع الذين عادة ما يحصلون بالأضافة إلى المرتب الأساسي القائم علي أساس الوقت علي عمولة بيع تتغير مع تغير حجم المبيعات التي يحققونها.

ورجال الإدارة العليا الذين قد يحصلون بالإضافة إلى مرتباتهم الشهرية أو السنوية على بعض المزايا المتغيرة الأخري مثل نسبة من الأرباح أو حق شراء حصة من الأسهم بسعر أقل من سعر السوق. أما الملاحظة الثانية فترتبط بإمكانية تطبيق نظام الأجر التشجيعي على العمالة غير المباشرة مثل الأعمال الإدارية والمالية والمكتبية، ذلك أنه على الرغم من أن نظام الأجر حسب الأنتاج أو الإجر التشجيعي

PMEC

قد طبق أولاً ومازال يطبق على عمال الأنتاج، فأن نفس النظام من الممكن تطبيقه بدرجات متفاوتة على غير الأعمال الإنتاجية.

وذلك عن طريق إستبدال أساس كمية الأنتاج بأساس كمية العمل "مثل عدد الخطابات التي تمت كتابتها خلال اليوم" بالنسبة للأعمال المكتبية أو بأساس الوقت الذي تم توفيره "مثل الإنتهاء من أعداد الموازنة التقديرية أو الجرد السنوي والحسابات الختامية قبل الموعد المحدد" بالنسبة للأعمال المالية، أو بأساس زيادة نسبة الأرباح المحققة أو التوفير في التكاليف أو معدل تنمية الكوادر اللازمة للاحلال بالنسبة للأعمال الإدارية.

وهناك بالطبع أكثر من طريقة لتطبيق نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي ومن أهم هذه الطرق مايلي:

١) أجر القطعة الموحد: حيث يتم طبقاً لهذه الطريقة دفع أجر موحد لكل قطعة ينتجها الفرد وبصرف النظر عن عدد الوحدات المنتجة.

٢) أجر القطعة المتغير: والتي تم إستحداثها للتغلب على مشكلات طريقة أجر القطعة الموحد أو الثابت والتي من أهمها عدم تناقص تكلفة العمل المباشر، مع زيادة حجم الأنتاج، ووفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد أجر محدد للوحدة المنتجة إلى أن يبلغ عدد الوحدات المنتجة إلي رقم معين بعدها يتم رفع أجر الوحدة السابق تحديده.

٣) طريقة هالسي: والتي بمقتضاها يتم تحديد وقت قياسي لأداء العمل المعين وبحيث يتقاضى الفرد أجر الوقت المستغرق فعلاً في آداء العمل مضافاً إليه نسبة من الوقت الذي تم توفيره وهي عادة ٥٠ ٪، بلغة أخرى فأن اجر الفرد المستحق يخضع للمعادلة التالية:

الأجر المستحق = معدل الأجر × "الوقت المستغرق ÷ ٥٠٪"

٤) **طريقة روان:** والتي تماثل طريقة هالسي مع تعديل بسيط في تكوين معادلة الأجر كالآتي:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{معدل الأجر} \times \frac{\text{الوقت المستغرق}}{\text{الوقت المعياري}} \div \text{الوقت المدخر}$$

٥) **الأجر على أساس الانتاج أو الاداء الجماعي:** حيث يتم تحديد مكافاة الجماعة على أساس ما يحققونه من إنتاج أو آداء أو ما يخفضونه من تكاليف. وعادة ما يصلح هذا الأسلوب عندما يكون الإنتاج أو العمل ثمرة جهود الجماعة أكثر من كونه ثمرة جهود الأفراد منعزلين عن بعضهم البعض.

وبعد أن إستعرضنا مفهوم كل من نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج وأهم الطرق الممكن إستخدامها تحت كل نظام، فأن السؤال الهام والإستراتيجي الأن هو تحت أي ظروف يفضل إتباع كل من النظامين؟ وللإجابة على هذا السؤال فأننا نقول أن أفضلية نظام على آخر تخضع للإعتبارات التالية:

١) درجة الصعوبة أو السهولة في تقدير الناتج أو الاداء بشكل كمي أو على الأقل وضع معايير دقيقة لهذا الإنتاج أو الأداء، حيث يفضل نظام الأجر الزمني عندما يكون من الصعب تقدير الناتج أو الآداء كمياً أو على الأقل وضع معايير دقيقة له كما هو الحال في معظم الأعمال الإدارية وأعمال البحث والتطوير والتي يصعب فيها الربط بين الآداء والجهد المبذول.

٢) درجة خضوع الانتاج أو الآداء لسيطرة العاملين، حيث يفضل نظام الأجر الزمني عندما يرتبط معدل الانتاج بسرعة الالة أكثر من إرتباطه بجهد العامل أو عندما يكون من المعتاد حدوث توقف للإنتاج أو الآداء لأسباب خارجة عن إرادة العاملين مثل تأخر وصول الخامات أو عدم توفر النقد الأجنبي اللازم لإستيرادها أو لتعقد الإجراءات البيروقراطية اللازمة للتصريح بالبدء في العمل أو المشروع.

٣) أهمية جودة الانتاج أو الاداء مقارنة بكمية الانتاج أو الاداء، حيث يفضل اتباع نظام الأجر التشجيعي عندما تكون لكمية الانتاج أو الآداء الأهمية الأولي.

٤) مدى توافر الاشراف الجيد والعادل، حيث يفضل إتباع نظام الأجر الزمني عندما لايتوافر لدي المنظمة الكوادر الإشرافية والإدارية الكفئة والعادلة، بينما يفضل إتباع نظام الأجر التشجيعي عندما تتوافر مثل هذه الكوادر.

٥) درجة الإثراء التي يتمتع بها العمل أو الوظيفة، حيث توجد بعض القرائن الناجمة من البحوث الميدانية في هذا المجال أن معدل الانتاج أو الاداء عادة ما يتأثر سلبياً تحت نظام الأجر التشجيعي عندما يكون العمل أو الوظيفة من النوع الروتيني والممل وغير المرضي عنه من قبل العاملين.

وعلي فرض إختيار الإدارة لنظام الأجر التشجيعي القائم على أساس ربط الأجر بالانتاج أو الآداء، فأن هناك نقطتين أساسيتين نود وضعهما أمام المسئولين عن تصميم نظم الأجور وإداراتها. أولي هاتين النقطتين أن نظام دفع الأجور التشجيعي من أكثر النظم الفرعية للأجور تأثيراً على الانتاج أو الآداء، ذلك أنه بينما يحظي النظامين الفرعيين لمستوي الأجور وهيكلها الداخلي بتأثير قوي على هدفي جذب الكفاءات - والإحتفاظ بها ولكن بتأثير ضعيف على أثارة رغبة الأفراد في الانتاج أو الآداء، فأن نظام دفع الأجور على العكس يحظي بتأثير قوي على أثارة رغبة الأفراد في الاداء أو الإجادة ولكن بتأثير ضعيف على جذب الكفاءات والإحتفاظ بها. أما ثاني هاتين النقطتين فيتعلق بالإعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند إدارة نظام الأجر التشجيعي القائم على فكرة ربط الأجر بالإنتاج أو الآداء، ومن أهم هذه الإعتبارات وبصرف النظر عن الطريقة المستخدمة ما يلي:

١- محاولة تقليل الوقت المنقضي بين تحقيق الاداء المرغوب فيه والحصول على المكافاة حيث أن ذلك من شأنه تحقيق درجة عالية من الربط في المستقبل بين الآءاء كسلوك مرغوب فيه وبين المكافاة كنتيجة سارة.

٢- محاولة تبسيط الإجراءات والطرق المستخدمة سواء في حساب كمية الإنتاج أو الآداء أو في حجم المكافاة المستحقة. حيث ثبت وجود علاقة عكسية بين صعوبة فهم العاملين للطريقة المستخدمة في ربط الأجر بالإنتاج أو الآداء وقوة إدراك العاملين وتذكرهم للربط بين الآداء والمكافأة.

٣- حاول جعل المكافاة كبيرة ما أمكن: ذلك أن حجم المكافأة يحظي بتأثير قوي علي مدي إستعداد الأفراد لبذل جهود غير عادية للوصول إلي الآداء الذي ترغبه الإدارة.

٤- تجنب تغيير معايير الآداء المرغوب فيه من آن لآخر: ذلك أن رفع معايير الآداء المطلوب الوصول إليها بشكل متكرر وعلي فترات قصيرة من شأنه أصابة العاملين بحالة من الإحباط من ناحية وإضعاف ثقتهم بالإدارة من ناحية أخرى .

أشكال الأجور

من المعتاد تقسيم إجمالي الأموال المنفقة على العاملين بالمنظمة إلى قسمين أو شكلين رئيسين، هما الأجور المباشرة والتي يتقضاها العاملون في صورة نقدية، والأجور غير المباشرة والتي تقدم للعاملين في صورة غير نقدية مثل الأجازات بأجر وخدمات العلاج والاسكان والإنتقال والخدمات الإجتماعية والترفيهية.

وحيث أننا تعرضنا بالتفصيل خلال هذا الفصل لمشاكل الأجور المباشرة، فأن إهتمامنا هنا ينصب على تأثير الأجور غير المباشرة بالمعني الموضح عاليه على أهداف نظام الأجور والمرتبات الرئيسية وهي أهداف جذب الكفاءات والإحتفاظ بها وتحفيزها. وبخصوص تأثير الأجور غير المباشرة على هدفي الجذب والإحتفاظ، فأنه من الممكن القول بأن المنظمات قد درجت على إستخدام خدمات الاجازات والإسكان والانتقال وغيرها من الخدمات الإجتماعية والترفيهية بغرض جذب العاملين للعمل بها وتقليل معدلات دوران العاملين بعد جذبهم . وهناك من الشواهد العملية ما يدعم وجهة

PMEC

نظر هذه المنظمات، ذلك أن تقديم مثل هذه الخدمات من شأنه من ناحية أن يعكس إهتمام الإدارة بالعاملين وبالتالي يساعد على جذب الكفاءات للعمل بالمنظمة، ومن ناحية أخرى يساعد على زيادة درجة رضاء العاملين الذين يعملون فعلاً بالمنظمة وبالتالي يقل إحتمال استقالة هؤلاء العاملين أو تركهم للعمل إختيارياً.

أما بخصوص تأثير الأجور غير المباشر على زيادة الرغبة أو الدافع لدي الأفراد على الانتاج أو الاداء، فأنه من الممكن القول بأنه على الرغم من الأموال الطائلة المنفقة على هذا الشكل من الأجور فأن المنظمات لم تحاول حتى الآن إستخدام هذه الأموال في تحفيز العاملين.

ومن الناحية النظرية فأن نظرية التوقع تضع شرطين أساسين لنجاح إستخدام الأجور غير المباشرة في تحفيز العاملين علي الإنتاج أو الآداء، هذان الشرطان هما:

١- أن تكون الخدمات المقدمة "والتي تكون في مجموعها بند الأجور غير المباشرة" مرغوب فيها من جانب الفرد الذي تقدم له بمعني أنه يحرص علي الحصول عليها.

٢- أن يكون هناك إرتباط واضح في ذهن هذا الفرد بين إنجاز الآداء المطلوب من قبل الإدارة والحصول علي الخدمة أو الخدمات المرغوب فيها.

وإذا كان من الصعب عملياً تحقيق الشرط الثاني نظراً لصعوبة وضع المعايير اللازمة لربط خدمات العاملين بمستويات الإنتاج والآداء، فأن الإدارة تستطيع تحقيق الشرط الأول عن طريق إستقصاء رغبات العاملين قبل إغراق الأموال في خدمات تقدم للجميع وبصرف النظر عن أهميتها بالنسبة لعدد كبير منهم من ناحية وإختلاف تفضيلاتهم لأنواع الخدمات المقدمة من ناحية أخرى، وعلي سبيل المثال فأن عدداً من الدراسات الميدانية التي تمت في الخارج لإستقصاء نوع الخدمة أو الخدمات التي يفضلها العاملين قد أنتهت إلى أن نوع الخدمة أو الخدمات المفضلة يتوقف علي عدد من العوامل مثل سن الشخص المقدمة له وجنسه وحالته الإجتماعية.

إستقصاء..

هل توافق أم لا توافق

أقرأ كل عبارة من العبارات المدونة في الإستقصاء التالي جيداً ثم حدد وجهة نظرك في كل منها (بمعني هل توافق أو لا توافق على صحة العبارة المذكورة). ثم ناقش وجهة نظرك مع زملائك المشاركين وأيضاً مع المدرب.

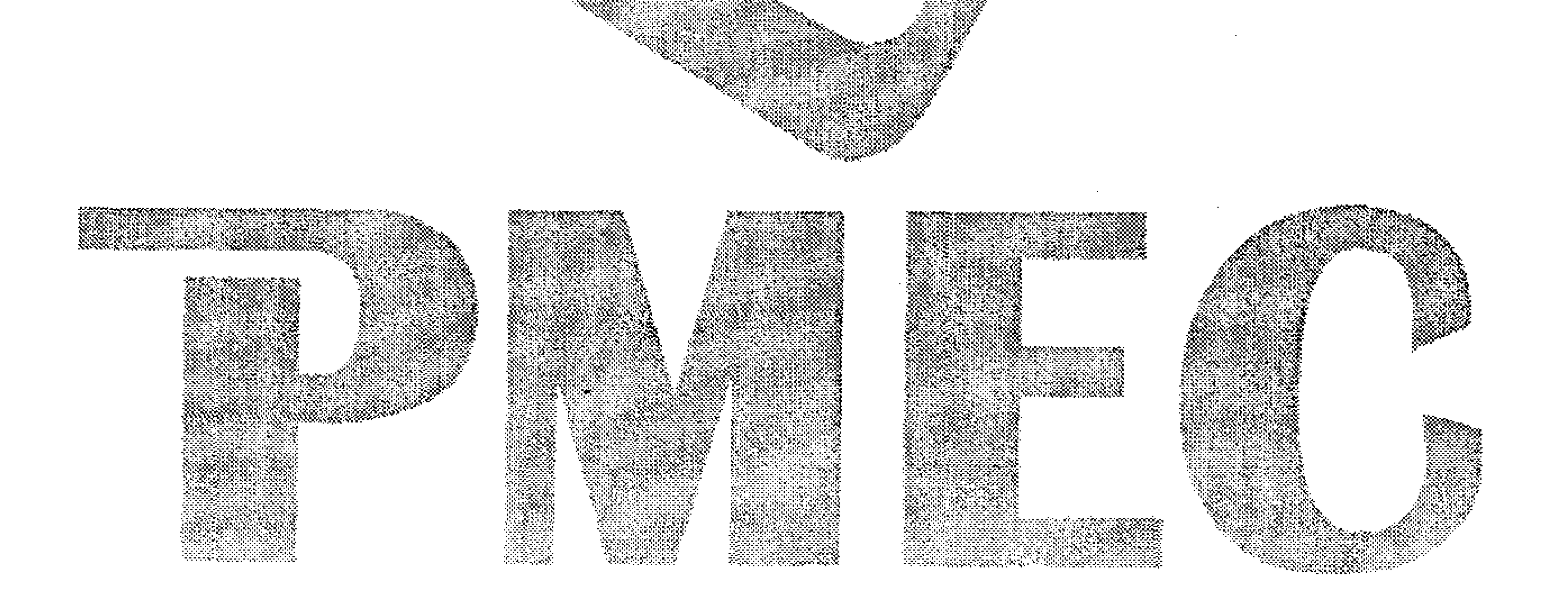
م	العبارة	موافق	غير متأكد	غير موافق
١	ليس من الضروري إنتقال الفرد من حاجة منخفضة إلي حاجة أعلي منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وصفه مازلو			
٢	يختلف الأفراد في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم المختلفة. وكذلك في الأوزان أو القيم التي يعطونها لكل منها.			
٣	يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها.			
٤	تلعب البيئة دوراً هاماً في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات.			
٥	تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دوراً هاماً في تحديد حاجاته. وأيضاً في ترتيب تلك الحاجات.			
٦	يمكن أن يتغير التنظيم الهرمي للحاجات بتغير الظروف والملابسات.			

PMEC

م	العبــارة	موافق	غير متأكد	غير موافق
٧	تعتبر الحاجات الفسيولوجية من أكثر الحاجات أهمية بالنسبة لجميع الأفراد.			
٨	لا يمكن فهم سلوك الكائن الحي ودوافعه ما لم يتم النظر إلي المجال الكلي الذي يعيش فيه ، والذي يؤثر فيه ويتأثر به.			
٩	نظراً لأهمية إشباع الحاجات للفرد .. فإنه من اللازم تأمين كل فرد عامل داخل المنظمة على حاجاته الأساسية حتى يمكنه التفرغ الكامل للعمل باعتبار أن ذلك هو الحد الأولي الذي يشعر معه الفرد بالطمأنينة.			
١٠	يجب العمل علي إشباع حاجات الفرد الإجتماعية والنفسية وذلك حتي يجنب الفرد الصراعات والعقد النفسية.			
١١	شعور الفرد بالنقص في إشباع أي من الحاجات المختلفة يتولد نتيجة للتباين بين مايحصل عليه الفرد فعلاً من إشباع، وبين مايشعر بضرورة الحصول عليه من إشباع لتحقيق الرضا.			
١٢	هناك إختلافات في الإدراك إن لم تكن بين كل فرد وآخر فعلي الأقل بين كل مجموعة وأخري من الأفراد.			
١٣	يجب أن تكون جميع الحوافز المطبقة في المنظمة حوافز إيجابية.			

PMEC

م	العبــارة	موافق	غير متأكد	غير موافق
١٤	يجب أن تكـون جميـع الحـوافز السـلبية نحـو تحقيـق أهـداف إيجابية.			
١٥	إذا أستخدمت الحوافز السلبية بشكل غير صحيح فإنها قد تصبح أداة معاكسة للإنتاج وليست أداة مدعمة له.			



إستقصاء..

دوافع السلوك

لكل عبارة من العبارات التالية سبع إستجابات مختلفة تتراوح بين:

موافق تماما　موافق　موافق قليلاً　لا أدري　معارض قليلاً　معارض　معارض تماماً

+٣　+٢　+١　صفر　-١　-٢　-٣

يرجى وضع (أ) أمام كل عبارة ترى أنها مناسبة لرأيك الشخصي:

م	العبارة	+٣	+٢	+١	صفر	-١	-٢	-٣
١	يجب منح زيادات في الأجور لكل من يؤدي عمله بشكل طيب.							
٢	وصف الوظيفة وصفاً جيداً للعامل أو الموظف يساعده على القيام بعمله بدقة وتخفيف ما هو متوقع منه.							
٣	يحتاج العاملون إلي من يذكرهم دائما بأن إستمرارهم في العمل مرهون بتقدم المؤسسة.							
٤	لابد أن يهتم المدير إهتماماً كافياً بظروف العمل العادية للعاملين معه.							
٥	يجب علي من يرأس عملاً ما أن يبذل جهداً من أجل تنمية مناخ عمل ودي مع مرؤوسيه.							
٦	إعتراف الإدارة بالإنجاز غير العادي يعني الكثير بالنسبة للعاملين.							
٧	المدير الذي يتصف باللامبالاه يؤذي مشاعر العاملين معه.							
٨	يريد العاملون أن يشعروا بأنهم يستفيدون إستفادة كاملة مثلي من مهاراتهم الحقيقية في العمل.							

PMEC

٩	يمثل نظام مكافأة نهاية الخدمة عنصراً هاماً في حرص العاملين علي وظائفهم.							
١٠	كل الوظائف تقريباً يمكن جعلها مشجعة ومثيرة لإهتمام العاملين.							
١١	غالبية العاملين يريدون بذل أفضل جهد لديهم في كل ما يقومون به من أعمال.							
١٢	تستطيع الإدارة إظهار إهتمام أكبربالعاملين بأن توفرلهم مناسبات إجتماعية بعد ساعات العمل.							
١٣	الشعور بالفخر والإعتزاز بالعمل يمثل مكافأة هامة لكل من يعمل.							
١٤	يريد العاملون أن يشعروا بأنهم أفضل من يؤدي أعمال وظائفهم							
١٥	جودة العلاقات غير الرسمية في العمل لها أهمية كبيرة							
١٦	وجود حوافز مادية فردية يحسن من أداء العاملين.							
١٧	شعور العاملين بوضوح جهودهم أمام الإدارة العليا له أهمية عندهم.							
١٨	يفضل العاملون أن يخططوا ويتخذوا القرارات بأقل قدر من إشراف رؤسائهم.							
١٩	ضمان إستقرار الوظيفة له أهمية كبيرة عند العاملين.							
٢٠	جودة الأدوات التي يعمل بها العاملون له أهمية خاصة لديهم							

PMEC

يرجى نقل الأرقام المقابلة لإستجابتك للعبارات المختلفة كل في مكانه من الجداول الخمسة التالية. مع الإحتفاظ بالإشارات (+) (-) ثم إستخراج حاصل الجمع الجبري لكل جدول.

الحاجة الإنسانية

رقم العبارة	الدرجة
١	
٤	
١٦	
٢٠	
مجموع	

حاجات الأمن

رقم العبارة	الدرجة
٢	
٣	
٩	
١٩	
مجموع	

الحاجات الإجتماعية

رقم العبارة	الدرجة
٥	
٧	
١٢	
١٥	
مجموع	

حاجات المركز والمكانة

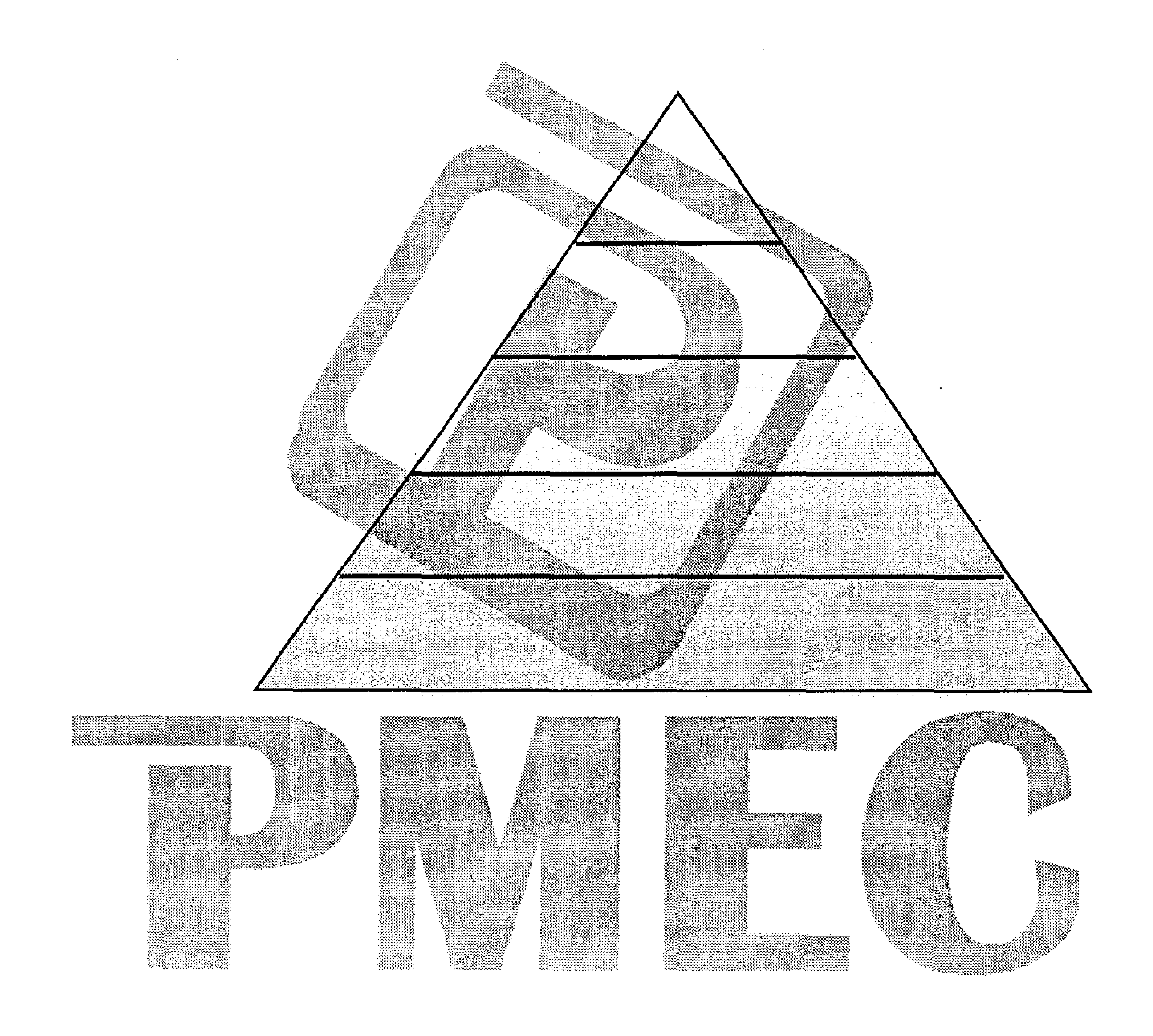
رقم العبارة	الدرجة
٦	
٨	
١٤	
١٧	
مجموع	

حاجات إثبات الذات

رقم العبارة	الدرجة
١٠	
١١	
١٣	
١٨	
مجموع	

PMEC

ينقل مجموع درجات الجداول الخمسة إلى هرم الحاجات بحيث يوضع الرقم الموجب الأكبر في قاعدةالهرم ثم نتدرج بالأرقام الأقل في إتجاه القمة، يمكنك التعرف على دوافعك الحالية ثم مناقشتها مع المجموعة.



حالات عملية

تمرين

قس نمطك القيادي بإستخدام

مقياس الزميل الأقل تفضيلاً

هدف التمرين:

يهدف هذا التمرين إلي مساعدتك علي التعرف علي النمط القيادي الذي تميل إليه عند إدارتك لمرؤوسيك وذلك بإستخدام مقياس فريد فيدلر المعروف باسم مقياس الزميل الأقل تفضيلاً.

إجراءات التمرين:

١) حاول تذكر شخصاً ما عملت معه في الماضي أو تعمل معه الان ولكنك أبدا لا تفضل التعامل معه في المستقبل. مع ملاحظة إلا يكون سبب عدم التفضيل هو عدم الإستلطاف الشخصي بل يلزم أن يكون السبب مرتبطاً بصعوبة التعاون أو التعامل معه عند إنجاز المهام المرتبطة بالعمل.

٢) صف هذا الشخص عن طريق وضع دائرة علي رقم واحد من الأرقام الثمانية التي تمثل كل صفة من الصفات المحتملة لهذا الشخص والموجودة تحت عنوان مقياس الزميل الأكثر تفضيلاً.

٣) أنقل الرقم الذي وضعت دائرة حوله إلي الخانة المجاورة.

٤) إجمع الارقام التي تم نقلها لتحصل علي درجتك في مقياس الزميل الاقل تفضيلاً.

PMEC

٥) قارن درجتك بدرجات الاخرين . مع مناقشة أسباب الإتفاق أو الإختلاف مع الآخرين في المجموعة ودلالات ذلك بمساعدة وتحت اشراف خبير التدريب المسئول عن الجلسة.

الصفات	درجة القياس "ضع دائرة علي درجة واحدة فقط من درجات كل صفة"								انقل الدرجة التي إخترتها أمام كل صفة في هذه الخانة
لطيف	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	غير لطيف
يتسم بروح الصداقة	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	لايتسم بروح الصداقة
رافض	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	متفهم
مشجع	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	مثبط
غير متحمس	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	متحمس
متوتر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	هادئ
منعزل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	إجتماعي
بارد في علاقاته	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	دافئ في علاقاته
متعاون	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	غير متعاون
مسالم	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	عدواني
شخصية مملة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	شخصية مثيرة
مشاكس ومحب للنزاع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	متألف مع الأخرين
واثق من نفسه	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	متردد
كُفء في عمله	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	غير كُفء في عمله
عبوس الوجه	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	بشوش الوجه
شخصية منفتحه	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	شخصية حريصة
إجمالي درجات الشخص في المقياس									

PMEC

مشرف خط الإنتاج

يشغل أحمد ناصر - الذي يبلغ من العمر ٣٠ عاماً وبالتالي فهو مازال في بداية السلم الإداري - وظيفة الإشراف على قسم أنتاج الاجزاء بأحد المصانع التابعة للشركة العربية المتحدة لتصنيع وتجميع السيارات . تلك المجموعة من العاملين التي يشرف عليها أحمد ناصر كان من المقرر أن تنتج الأجزاء اللازمة لصناعة السيارات بمعدل ٧٢ جزء في الساعة "آداء معياري"، إلا أن الأداء الفعلي كان يتراوح حول الرقم ٤٥ جزء في الساعة "آداء فعلي". علما بأن المدير المباشر فوق أحمد ناصر كان يعتبره شخصياً مسئول عن هذا الإنحراف بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

ومحاولة من أحمد ناصر للتعامل مع هذه المشكلة فلقد قام بإستدعاء مرؤوسيه في قسم أنتاج الاجزاء إلى إجتماع فوري بغرض الوصول إلى مايجب عمله للإرتفاع بمستوي الأنتاج الفعلي إلى مستوي الأنتاج المعياري. وبعد المناقشة المستفيضة في هذا الإجتماع فلقد كان إقتراح المرؤوسين هو أن زيادة فترة الراحة قد يدفع إلى بذل مجهود أكبر أثناء وقت العمل. وبعد قبول الفكرة من جانب المشرف أحمد ناصر فلقد تم الإتفاق على أنه في حالة الوصول إلى الاداء المعياري ٧٢ جزء خلال كل ساعة عمل - فأن العاملين سوف يحصلون على الوقت الفائض من الساعة كفترة راحة أضافية . وبعد تطبيق الإتفاق فإن النتائج كانت فورية وإيجابية في نفس الوقت . ذلك أنه خلال أسبوع واحد من بداية الإتفاق تمكن القسم من الوصول إلى الاداء المعياري ٧٢ جزء - خلال فترة قدرها ٣٥ دقيقة فقط مقابل فترة راحة قدرها ٢٥ دقيقة عن كل ساعة عمل.

ورغم أن النتائج التي أسفر عنها هذا الإتفاق كانت مدهشة إلا أنه بعد فترة من الوقت أصبح واضحاً لكل من أحمد ناصر ومرؤوسيه بقسم أنتاج الاجزاء أن هذا الإتفاق لايمكن أن يستمر. ذلك أن كلاً من الإدارة العليا والعاملين بالاقسام الاخري

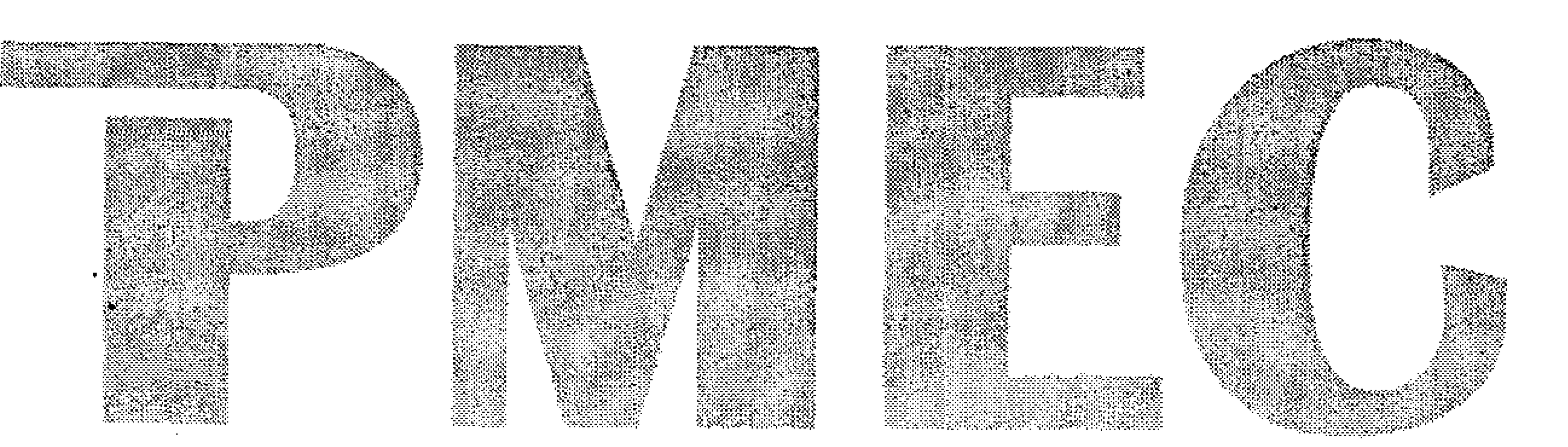
PMEC

لايمكن أن يتحملوا تمتع العاملين بقسم إنتاج الاجزاء بفترة راحة قدرها ٢٥ دقيقة كل ساعة عمل، ولهذا السبب فلقد تم التوصل إلى إتفاق آخر بديل، بمقتضاه يستطيع العاملين بقسم أنتاج الاجزاء البدء في الحصول على فترة الراحة عندما يصل عدد الاجزاء المنتجة إلى ٩٠ جزء بدلاً من ٧٢ جزء وبعد تنفيذ هذا الاتفاق الثاني أو البديل فلقد اصبح بامكان العاملين بقسم انتاج الاجزاء انتاج ٩٠ جزء خلال فترة قدرها ٥٠ دقيقة وبالتالي الحصول على فترة راحة قدرها عشرة دقائق كل ساعة، الامر الذي يعد مقبولاً وبالتالي يمكن إستمراره.

أسئلة على الحالة:

١) أي مبادئ نظرية تعزيز السلوك تم إستخدامها بواسطة أحمد ناصر في هذه الحالة؟

٢) هل يمكن تطبيق مثل هذا الإتفاق في مجال عملك؟ إذ كانت الإجابة بنعم كيف؟ وإذا كانت الإجابة بلا فلماذا؟.



المدير ذو الباب المفتوح دائما

مسرح الأحداث	:	مكتب مدير الإنتاج بأحدي الشركات الصناعية.
المشاركون	:	١ - حمد النعيم "مدير الانتاج بالشركة". ٢ - محمد سالم "مسئول الشحن بإدارة الانتاج"
الوقت:	:	العاشرة من صباح السبت.
حمد النعيم:	:	صباح الخير ياأستاذ محمد، أرجو أن تكون قد إستمتعت بأجازة نهاية الأسبوع.
محمد سالم	:	كانت أجازة عظيمة ياأستاذ حمد، لقد أخذت الأسرة إلي رحلة بر لطيفة.
حمد النعيم	:	لابد وأن أولادك قد إستمتعوا تماماً.
محمد سالم:	:	بالتأكيد خصوصاً ابني الأكبر المغرم برحلات البر.
حمد النعيم	:	أحمد
محمد سالم:	:	"بدهشة" نعم ولكني لم أكن أعلم أنك تعرف أسماء أولادي.
حمد النعيم	:	أعتقد أنك ذكرت اسم ابنك الاكبر أحمد مرة أمامي منذ وقت طويل.
محمد سالم	:	أنت ياأستاذ حمد - والحمد لله - تتمتع بذاكرة قوية.
حمد النعيم	:	أشكرك بصراحة لقد حاولت تنمية هذه العادة منذ أن اشتغلت بالعمل الإداري لإعتقادي بأنه من العادات الإدارية الجيدة أن تعلم بعض الشئ عن مرؤوسيك وعائلاتهم حتي يمكن أن تكون قريباً منهم.
محمد سالم	:	بالتأكيد عادة جيدة حيث أنها غالباً ما ترفع مستوي اداء المرؤوسين وتزيد من ولائهم للمنظمة التي يعملون بها.

PMEC

حمد النعيم : والان جاء وقت التحدث في العمل، ما هي أخبار الطلبيات المفروض أن يتم شحنها للعملاء هذا الأسبوع؟.

محمد سالم : لقد قمت بزيارة لقسم التجميع النهائي وأعتقد إن شاء الله أننا سوف نكون قادرين علي شحن طلبية شركة الغانم يوم الاربعاء القادم وطلبية شركة الصناعات الخفيفة يوم الخميس أو الجمعة القادم.

حمد النعيم : عظيم ، ولكن تذكر دائما أنك المسئول عن هذه المواعيد.

محمد سالم : ولكن يا أستاذ حمد أنا عندي مشكلتين أود أن أناقشهما معك

حمد النعيم : كلي آذان صاغية يا أستاذ محمد.

محمد سالم : المشكلة الأولي هي أننا لن نستطيع شحن طلبية شركة الاستثمار العربية المتحدة هذا الاسبوع حسب الاتفاق معهم بسبب...

حمد النعيم : بغضب "ماذا تقول؟"

محمد سالم : الاجزاء اللازمة لتنفيذ الطلبية لم تصل من المورد حتي الان

حمد النعيم : شئ غير معقول ، الم تقل هذا الكلام يامحمد الاسبوع الماضي

محمد سالم : نعم ولكن...

حمد النعيم : بالتأكيد أنت لازلت تذكر ماذا قلت لك

محمد سالم : أنت قلت لي أنني المسئول عن وصول هذه الاجزاء

حمد النعيم : وأنت لم تنفذ ماقلته لك

محمد سالم : في الحقيقة أنا حاولت حل المشكلة عن طريق رجال قسم المشتريات الذين اقترحوا......

حمد النعيم : فليذهب رجال قسم المشتريات إلى الجحيم، أن هؤلاء الناس لاهم لهم إلا تضييع الوقت في ملئ الأوراق وتعقيد الامور. لقد كان من المفروض يامحمد أن تتصل بنفسك بالمورد دون اللجوء إلى هؤلاء البيروقراطيين. اسمع يامحمد أنت موظف ومسئول ولايمكن أن أقوم بعملك بالنيابة عنك.

PMEC

محمد سالم : بالطبع لا ياأستاذ حمد.

حمد النعيم : يعني سوف تحصل علي الاجزاء المطلوبة هذا الأسبوع، اليس كذلك؟

محمد سالم : نعم سوف احصل علي الأجزاء المطلوبة هذا الأسبوع.

حمد النعيم : وسوف تقوم بشحن طلبية شركة الاستثمار العربية المتحدة يوم الجمعة القادم، أليس كذلك؟

محمد سالم : نعم سوف يتم الشحن يوم الجمعة القادم.

حمد النعيم : "وعلي وجهه ابتسامة عريضة" عظيم، هذا هو ما يطلق عليه الإدارة بالنتائج أو الأهداف والتي تعد الطريق الوحيد للنجاح هل تتفق معي في ذلك؟

محمد سالم : نعم يا أستاذ حمد

حمد النعيم : انظر يا أخ محمد، أنا أحيانا أضغط عليك أكثر من اللازم ولكن السبب هو أنني أتوقع منك الكثير، وبصراحة لايمكنك أن تتقدم وظيفياً بدون أن تتحدي نفسك وتحاول إنجاز الأهداف والمهام الصعبة

محمد سالم : أعتقد أنك علي صواب

حمد النعيم : أعلم أنني علي صواب، حيث أنني قد تعلمت هذه الفلسفة من والدي رحمه الله والذي كان دائماً يقول "المهم هو النتيجة وليس الكلام"

أسئلة على الحالة:

١) هل تعتقد بأن سياسة الباب المفتوح التي يتبعها حمد النعيم تعتبر سياسة فعالة؟ إذا كانت الاجابة باليجاب فلماذا؟ وإن كانت بالنفي فلم لا؟

٢) ما تأثير الاتصالات من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل والاتصالات الافقية على مسئوليات محمد سالم الوظيفية؟

٣) إذا كنت في مكان محمد سالم كيف تتصرف؟ ولماذا؟

اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
1	دار الفكر العربي	64شارع عباس العقاد - مدينة نصر	22752984
2	دار طيبة	23شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد	22711101
3	دار الافق	6شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل	22754583
4	كمبيوساينس	1ش عبدالحكيم الرفاعي -عباس العقاد -مدينة نصر	26702263-22874711
5	فيرجن ميجا ستورز	ستي ستارز مول مدينه نصر	
6	دار الكتاب الحديث	٩٤ شارع عباس العقاد ـ مدينة نصر	22752990 - 22752992
10	دار العلوم للنشر والتوزيع	43ب شارع رمسيس ـ معروف وسط البلد- القاهرة	25761400-25799907
11	دار الشروق	1 ميدان طلعت حرب- وسط البلد	23912480
12	مكتبة مدبولي	5 ميدان طلعت حرب- وسط البلد	25756421
13	دار حـــراء	3شارع شريف - وسط البلد	23928963
14	دار الاحمدي	40شارع طلعت حرب - وسط البلد	25740503
15	مكتبة زهراء الشرق	16أ شارع محمد فريد - وسط البلد	23929192
16	عالم الكتب	28شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23926401
17	مكتبة ليلى	شارع جواد حسني من ميدان عابدين	23934402
18	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان ـ داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة- شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	24526348-24544467-22565939
19	مكتبة شادي	29شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23928618
20	دار الكتب العلمية	50ش الشيخ ريحان عابدين القاهرة	27954229
21	مكتبة الزهراء	53ميدان الفلكي - باب اللوق	27951451
22	دار النهضة العربية	32شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23926931
23	دار افاق	75شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	27953811
24	مكتبه الكتب خان	(3/1) طريق اللاسلكي المعادي الجديده	25194807
25	مكتبة الأنجلو المصرية	165 شارع محمد فريد	23914337
26	المنظمة العربية للتنمية	ص ب ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب -١٧٧١ امصر الجديدة القاهرة	2580077-2580077
27	ايتراك للنشر	مطار الماظة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب12	4172740
28	دار السحاب	شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - القاهرة	6224957
29	مكتبة النوالي	البوستة ـ عمارة سنتر الاهرام - مصر الجديدة شارع91	24195462
30	مكتبة ديوان	159شارع 26 يوليو - الزمالك	27362096
31	المكتبة الاكاديمية	121شارع التحرير - الدقي	37485282
32	مكتبة علاء الدين	42شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	03 /4876186
33	منشأة المعارف	42شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	03 /4873303
34	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١ شقة ٨	03/482236051

PMFC

اسماء الموزعين خارج مصر

م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
	السعودية		
1	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	009661 / 4654424
2	مكتبة جريـــــر	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	009661 / 4626000
3	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض	009661 / 4020396
4	مكتبة الشقري	ص . ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	009661 / 4611717
5	مكتبة كنوز المعرفة	ص . ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	009662 / 6514222
6	شركة قرطبة	ص . ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	009661 / 4791323
	الكويت		
7	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثنى - شارع فهد السالم - الكويت	00965 / 2424289
8	مركز الراشـــــد	مجمع العازمي - شارع تونس - حولي	00965 / 2666206
9	دار اقرا	الكويت حولى ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي	00965/9157170
10	دار الكتاب الحديث	شارع الهلالي - برج الصديق - الصفاة	00965 / 2460634
	الامارات		
11	مكتبه دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	00971/43339998
12	مكتبة الجامعة	أبوظبي - الإمارات	00971/26422530
	اليمن		
13	الدار العلمية للكتب الجامعية	ص . ب ١٣٥١٩ صنعاء	009671 / 216649
14	مكتبة خالد بن الوليد	الداري العربي - أمام معرض القادسية	009671 / 224694
	قطر		
15	تسجيلات الأمة	الدوحة - قطر	0974/4420203-4442535
	سوريا		
16	دار الفكر	ص . ب ٩٦٢ دمشق	0096311 / 2211166
	فلسطين		
17	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	009708 / 2825688
18	وكالة ابو غوش	ص . ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	009722 /5831404
	الاردن		
19	دار المستقبل	ص . ب ١٨٤٢٤٨ عمـان ١١١١٨	009626 / 4658263
	الجزائر		
20	الدار الجزائريه	الجزائر	00213/615353
21	زينب طلحه	الجزائر	21379275370
22	دار الكتاب الحديث	دراربة - تجزئة C رقم ٣٤ - ص.ب: ٦١ الجزائر	0021321 / 354105
	ليبيا		
23	مكتبة دار الشعب	مصراتة - شارع رمضان السويحلي	002185/12617969

PMEC

المناهج التدريبية المتكاملة

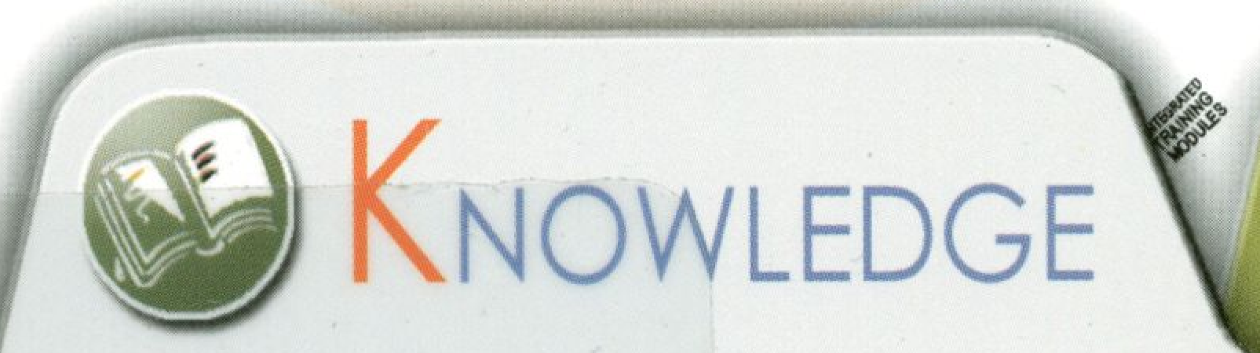
هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك تضم سبعة مجالات رئيسية تعطى أكثر من ثلاثمائة موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهارى و التطبيقي و يكفى كل منها لتنفيذ برنامج تدريبي مدته خمسة ايام.

لاغني عنها للمدرب و المتدرب و اخصائى التدريب .

أختر منها ما يناسبك و ابدأ العمل و فى حوزتك خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي

د.عبدالرحمن توفيق





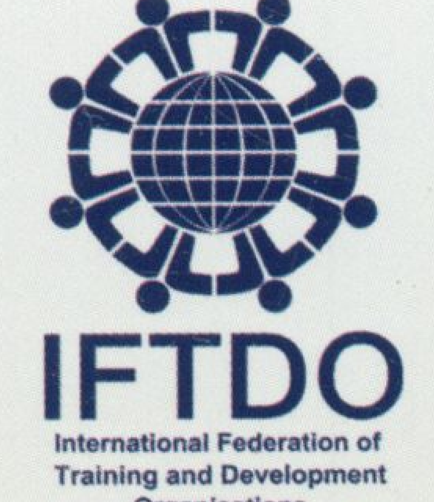


جميع حقوق الطبع و النشر و التوزيع محفوظة لبميك



الدافعية و حوافز العمل







edarabook.com
pmecegypt.com

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر. هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)